

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІМ.
Ю.М.ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проєкт)
магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2810-3з
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та
адміністрування
(назва освітньої програми)

Т.О.Барановська
(ініціали та прізвище)

Керівник: доцент, професор, доктор наук з
державного управління Ажажа М.А.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент викладач кафедри менеджменту
організацій та управління проєктами, к.е.н.
Бушман Т.С.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

ЗАПОРІЖЖЯ
2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні
Кафедра менеджменту організацій та управління проєктами**

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
(код та назва)

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н., проф.Воронкова В.Г.

«___» _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Барановської Тетяни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад _____

керівник роботи Ажажа М.А., доцент, доктор наук з державного управління
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3.Вихідні дані до роботи: 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Аналіз теоретико-методологічних основ управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. 2. Аналітико-дослідницькі виміри формування управління персоналом в органах місцевого самоврядування (на прикладі Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області). 3. Напрями удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування (на прикладі Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області).

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування. SWOT-аналіз великобілозерської сільської ради. СТРУКТУРА апарату та виконавчих органів Великобілозерської сільської ради ВАСИЛІВСЬКОГО району Запорізької області на 2021 рік

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ажажа М.А., доцент, професор, доктор наук з державного управління	30.06.21	
Розділ 2	Ажажа М.А., доцент, професор, доктор наук з державного управління	15.08.21	
Розділ 3	Ажажа М.А., доцент, професор, доктор наук з державного управління	15.10.21	
Нормо контроль	Венгер О.М., к.п.н., доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.12.21	

7. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Проаналізувати теоретичні основи управління персоналом в органах місцевого самоврядування .	30.06.21	
2	Дослідити понятійно-категоріальний апарат управління персоналом в органах місцевого самоврядування	21.06.21	
3	Проаналізувати зарубіжний досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування	20.07.21	
4	Проаналізувати організаційно-управлінську системи сільської ради	15.08.21	
5	Діагностувати системи управління персоналом	10.09.21	
6	Провести SWOT-аналіз Великобілозерської сільської ради	30.09.21	
7	Ідентифікувати напрями удосконалення управління персоналом	15.10.21	
8	Оцінити ефективність впровадження змін в управлінні персоналом	01.11.21	
9	Запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом	19.11.21	

Студент _____ Т.О.Барановська
(підпис) (ініціали та прізвище)Керівник роботи (проєкту) _____ М.А.Ажажа
(підпис) (ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Барановська Т.О. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник М.А.Ажажа. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проєктами, 2021.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні основи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Розглянуто особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування.

Ключові слова: МЕТОДОЛОГІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЙ, ДІАГНОСТИКА, SWOT-АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Baranovska T. Personnel management in local self-government bodies of united territorial communities.

Qualification work for obtaining a master's degree in 281 Public administration and administration, supervisor M. Achacha. Zaporizhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute im.Y.Potebny. Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

In the qualification work the theoretical and methodological bases of personnel management in local self-government bodies are considered in the qualification work. Peculiarities of personnel management in local self-government bodies are considered. Some attention is paid to identifying prospects and shortcomings in personnel management in local governments

The theoretical and methodological bases of personnel management in local self-government bodies are considered in the qualification work. Peculiarities of personnel management in local self-government bodies are considered. Some attention is paid to identifying prospects and shortcomings in personnel management in local governments.

Keywords: METHODOLOGY, HR, STRATEGY CONCEPTS, DIAGNOSTICS, SWOT-ANALYSIS, EFFICIENCY.

АННОТАЦИЯ

Барановская Т.А. Управление персоналом в органах местного самоуправления объединенных территориальных общин.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 281 Публичное управление и администрирование, научный руководитель М.А.Ажажа. Запорожский национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М.Потебни. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе рассмотрены теоретико-методологические основы управления персоналом в органах местного самоуправления. Рассмотрены особенности управления персоналом в органах местного самоуправления. Определенное внимание уделяется выявлению перспектив и недостатков в управлении персоналом в органах местного самоуправления.

Ключевые слова: МЕТОДОЛОГИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЙ, ДИАГНОСТИКА, SWOT-АНАЛИЗ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	14
1.1. Теоретичні основи управління персоналом в органах місцевого самоврядування	14
1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом в органах місцевого самоврядування	26
1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування	33
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ВЕЛИКОБІЛОЗЕРСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ВАСИЛІВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)	40
2.1. Організаційно-управлінська система Великобілозерської сілської ради Василівського району Запорізької області	40
2.2. Діагностика управління персоналом сілської ради	51
2.3 SWOT-аналіз Великобілозерської сілської ради Василівського району Запорізької області	63
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ВЕЛИКОБІЛОЗЕРСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ВАСИЛІВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)	68
3.1. Ідентифікація пріоритетів удосконалення управління	

персоналом	68
3.2. Оцінювання ефективності впровадження системи підвищення якості кадрового забезпечення в системі управління персоналом	73
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом	82
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні процес децентралізації було розпочато ще в 2014 році з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (01.04.2014), законів України «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014), «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015) та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації.

Цей процес дозволив формувати відповідно до положень Європейської хартії місцевого самоврядування значний дієвий і спроможний інститут місцевого самоврядування на базовому рівні – територіальні громади.

А добровільне об'єднання територіальних громад дозволило новоутвореним органам місцевого самоврядування дістати відповідні повноваження та ресурси, що їх раніше мали міста обласного значення.

Інтереси громадян, які мешкають на території громади, тепер представляють обраний голова, депутатський корпус та виконавчі органи ради громади, що забезпечують реалізацію наданих законом повноважень в інтересах громади. У населених пунктах, що увійшли до складу громади, право жителів на місцеве самоврядування та надання послуг громадянам забезпечують обрані ними старости та працівники органів місцевого самоврядування. Саме працівники органів місцевого самоврядування є ядром і основою їх успіху. Хоч кожна територіальна громада і володіє землею, майном та обладнанням, найважливішим її активом є людські ресурси — працівники органів місцевого самоврядування, які щодня взаємодіють з громадянами та бізнесом і представляють їхні цінності, вони допомагають керівникам органів місцевого самоврядування досягти поставлених цілей та завдань.

Отже, управління персоналом є однією з головних функцій кожного органу місцевого самоврядування, особливо територіальних громад, які

працюють на передовій надання публічних послуг. Органи місцевого самоврядування завжди мають знаходити найефективніші способи найму на роботу, заохочення, винагородження, утримання, розвитку та підвищення кваліфікації своїх працівників, використовуючи потенціал кожного співробітника незалежно від його статі, віку, етнічної приналежності або досвіду, надто в контексті наявної конкуренції з боку приватних роботодавців та можливостей працевлаштування за кордоном. Це має важливе значення для ефективної, раціональної та злагодженої роботи органів місцевого самоврядування, що забезпечує високоякісні та орієнтовані на громадян послуги.

Тому забезпечення ефективності діяльності системи управління органів місцевого самоврядування є як методичною так і практичною проблемою. В публічному секторі на відміну від приватного, де розвиток підприємств залежить від низки чинників, кадри відіграють найголовнішу роль, адже саме вони здійснюють управлінський процес, уособлюючи в собі функції держави. Саме тому система управління персоналом в органах місцевого самоврядування є актуальним питанням, вимагає розробки науково-теоретичного обґрунтування та практичних рекомендацій.

Організаційно-правові засади професійного розвитку персоналу органів державної влади є сферою дослідження таких науковців як С. Дубенко, Г. Леліков, В. Луговий, С. Калашнікова, В. Куценко, П. Назимко, Д. Неліпа, Н. Нижник, В. Олуйко, О. Оболенський, В. Понеділко, Н. Скороход, В. Яцюк та багатьох інших.

Особливості професіоналізації та професійного розвитку персоналу органів влади розглянуто у працях таких учених, як: Р. Войтович, А. Ворначев, Г. Голубчик, В. Гриньова, Н. Гончарук, В. Гошовська, В. Грабовський, С. Загороднюк, І. Зязюн, М. Канавець, Д. Ковальова, Л. Крамущенко, О. Красносова, І. Кривонос, С. Леу, М. Нинюк, М. Новікова, Є. Красняков, О. Оболенський, О. Окіс, В. Олуйко, М. Гончаренко, С. Леу, Л. Пуховська, І. Письменний, Л. Прудіус, Л. Пуховська, В. Радкевич, А.

Рачинський, М. Салун, С. Серьогін, В. Сороко, С. Хаджирадєва, В. Чмига, І. Шпекторенко, В. Ягупов; а також зарубіжні: О. Борисова, Ю. Галагузова, В. Іванов, А. Кібанов, К. Магамєдов, Р. Марра, В. Патрушев, Б. Пономаренко, В. Співак, В. Сулемов, Том Н. Гараван, О. Турчинов, Г. Шмідт та ін.

Вагомий внесок у дослідження проблем професійного розвитку персоналу органів влади у країнах ЄС зробили вітчизняні вчені (В. Богатирець, А. Ворначев, І. Дегтярьова, Х. Дейнега, П. Крайнік, С. Леу, М. Орлів, М. Осійчук, Л. Прокопенко, Л. Пустовойт, Л. Пуховська), а також зарубіжних (С. Борковська, Д. Боссарт, К. Деммке, В. Дробний, К. Жарковська, П. Зужанкевіч, Дж. Ітріх-Драбарек, О. Кузнецов, А. Лаптев, Є. Літвінцева, М. Мазурик, Т. Мойланен, К. Мрочка, К. Ражка, Б. Столярчук, В. Урбаняк, А. Філак, Л. Шветліковські, Дж. Ягільські та ін.).

Упродовж останніх років питання проходження служби в органах місцевого самоврядування та її кадрове забезпечення стали об'єктом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, які досліджують наукові та практичні проблеми організації й функціонування системи служби в органах місцевого самоврядування, її професіоналізації та адаптації до стандартів Європейського Союзу. Це такі науковці як: О. Бандурка, Р. Войтович, В. Гошовська, В. Грабовський, Я. Жовнірчик, В. Золотарьов, О. Івахненко, О. Крушельницька, У. Мустафаєва, Л. Прокопенко, С. Саханенко, В. Тертичка, В. Яловий та ін. Разом із тим, не дивлячись на значну кількість наукових праць, проблема формування та унормування оптимальної системи кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні потребує більш глибокого дослідження.

Сутність управління персоналом у публічних організаціях була предметом досліджень Н. Гавкалової; сучасна система управління персоналом державної служби – О. Пархоменко-Куцевіл; управління керівним персоналом у сфері державної служби України – Н. Гончарук; кадрові процеси у державному управлінні України – В. Олуйка; стратегічне управління персоналом органів державної влади – А. Рачинського; актуальні

питання становлення та розвитку державної кадрової політики – К. Ващенко та інших.

Не зважаючи на велику кількість наукових праць, проблема формування та унормування оптимальної системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні потребує більш глибокого дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці теоретичних положень, обґрунтуванні методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення ефективної системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень щодо управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад.

Формування цілей дослідження:

- проаналізувати особливості управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
- сформувати понятійно-категоріальний апарат управління персоналом в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати зарубіжний досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування
- розглянути організаційно-управлінську систему Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області;
- продіагностувати систему управління персоналом Великобілозерської сільської ради;
- визначення пріоритетів удосконалення управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є сукупність способів

наукового пізнання, загальнонаукові принципи, методи та прийоми, що застосовуються в процесі проведення дослідження. Зокрема, для вирішення поставлених завдань у роботі використані такі наукові методи, як аналіз, синтез, узагальнення, порівняння тощо. Методи структурного аналізу та синтезу були використані при відборі наукової інформації за темою магістерської роботи. Формально-логічний метод використовувався при визначенні основних понять дослідження. На основі структурно-функціонального та порівняльно-правового методів охарактеризовано правові та організаційні засоби кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування на сучасному етапі. За допомогою системно-аналітичного методу та методу прогнозування визначено проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні та сформульовано шляхи його удосконалення. На основі логічного і діалектичного методів зроблено висновки проведеного дослідження.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становили законодавчі та нормативні акти України, роботи зарубіжних і вітчизняних науковців з питань управління персоналом, періодичні видання, результати експертних опитувань, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у тому, що було розроблено та запропоновано інструментарій управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад шляхом запровадження системи підвищення якості кадрового забезпечення у органах місцевого самоврядування. Це дозволить удосконалити існуючу систему управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад.

Дослідження системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад має важливе практичне значення та полягає у встановленні відносин між об'єктом і суб'єктом управління, спрямованих на формування оптимальної кількісно-якісної кадрової

політики, організацію професійного розвитку персоналу, досягнення ефективного ступеня мобільності та використання його потенціалу в процесі публічного управління. Обґрунтовані в роботі теоретичні, методичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в системі управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Барановська Т.О., магістрант II курсу гр. 8.2810-3з , Ажажа М.А., доктор наук з державного управління, доцент, професор - науковий керівник. «Управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.» // Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених. Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України. 19-21 жовтня 2021 року. ЗНУ. Запоріжжя. 2021 р. 527 с. С.48-49.

2. Барановська Т.О., магістрант гр. 8.2810-3з , Ажажа М.А., доктор наук з державного управління, доцент, професор - науковий керівник. «Управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад.» // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНЕ СУСПІЛЬСТВО: український та європейський контекст розвитку. 10 грудня 2021 року. Мелітополь: ТДАТУ, 2021р. 348 с. С.222-224 <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/1639121330885591.pdf>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Теоретичні основи управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є однією з важливих складових управлінської системи, від якої залежить якість реалізації виконавчої влади, рівень втілення в життя управлінських рішень.

В сучасних умовах формування та розвиток прозорого й якісного державного управління та публічного адміністрування в Україні потребує нових концептуальних підходів до управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Існуючі сьогодні практичні рекомендації щодо ефективного управління персоналом розроблені переважно для приватного сектора. Тому для забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування необхідно здійснити пристосування ідей, методів, інструментів управління персоналом приватного сектора для публічного. Такий підхід представлено в зарубіжній праці, згідно якої вдосконалення системи управління персоналом бюджетних організацій, установ, які входять до системи державного управління у розвинутих країнах, багато в чому відбувається шляхом усе більшого запозичення методів і методик управління персоналом в організаціях приватного сектору. На думку Г. Рейні та Дж. Перрі, адаптацію слід здійснювати враховуючи не тільки існуючу різницю між цими секторами, але й специфічні особливості державних організацій. Спочатку визначимо характерні властивості організацій публічного сектору.

Так, публічний сектор включає державні установи та установи місцевого самоврядування. Виділимо наступні характерні риси, що притаманні публічній організації [56;96]:

- діє в інтересах громадськості, а не приватних осіб; послуги, що надаються, є безкоштовними для споживачів;
- бюджетне фінансування не залежить від результатів діяльності;
- конкуренція вважається недоцільною чи навіть забороненою;
- відсутність чітких, зрозумілих й адекватних критеріїв якості послуг, що надаються;
- сильний політичний вплив на діяльність;
- відсутність ясного і чітко сформульованого бачення щодо цілей діяльності, виходячи з якого можна було б судити про успішність публічної організації;
- неможливість однозначного визначення «успіху чи неуспіху» в діяльності публічної організації; недостатня «активність» у діях, що веде до інерції, негнучкості у діях і низького рівня впровадження інновацій;
- домінування нематеріальних стимулів (престижність роботи, гарантія зайнятості, стабільність зарплати тощо) над матеріальними.

Відповідно до статті 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» під місцевим самоврядуванням розуміють «гарантоване державою право та реальну здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України, яке здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст». [61]

До складу системи місцевого самоврядування входять: територіальна громада; сільська, селищна, міська рада; сільський, селищний, міський

голова; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; староста; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення. [65]

Об'єктом місцевого самоврядування є частина громадських справ місцевого значення, що мають локальний і територіальний характер. Вони виникають на місцевому рівні в процесі здійснення населенням своєї діяльності.

Суб'єктом місцевого самоврядування є сам народ, який проживає на певній території і який реалізує своє право здійснювати місцеве самоврядування.

Тому необхідно звернути увагу на особливості місцевого самоврядування:

- правова основа;
- дія місцевої влади в інтересах населення;
- вирішення питань місцевого значення;
- місцеве самоврядування є свого роду стабілізатором між державою і суспільством;
- наявність власних ресурсів;
- право приймати рішення самостійно щодо поліпшення рівня життя населення;
- розвиток у населення почуття цілісності з одним співтовариством;
- участь громадян у вирішенні питань місцевого рівня.

Оптимальне поєднання інтересів держави в цілому і його громадян можливе тільки при такому підході. [65]

Отже, сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності органів місцевого

самоврядування. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на зацікавленість, поведінку і діяльність персоналу з метою максимального їх використання. Тому пріоритетним завданням системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування є виявлення певного теоретичного базису, а саме принципів, методів та інструментів управління персоналом.

Ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування, на думку Т. Покотило[117], залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації щодо мети діяльності підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника; окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку; оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління; формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу; активізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації; самомотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу; рентабельність використання трудового потенціалу. Як зазначає В. Ландсман, змістовними принципами кадрової політики органів державного управління повинні стати такі цінності, як: реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм, законність. [87]

Ці цінності були враховані при розробці Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки. [133]

Відповідно до даної Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, реалізація державної кадрової політики передбачена за такими напрямками: підготовка кадрів; підвищення кваліфікації та перепідготовки

кадрів; державне регулювання професійної діяльності; соціальний захист працівників; забезпечення зайнятості населення; модернізації кадрових служб. [133]

Згідно даної Стратегії було виявлено наступні найбільш актуальні та не вирішені проблеми в системі управління персоналом:

- відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи. Це призводить не тільки до зниження рівня управління цією сферою, адже атестація і контроль персоналу носять формальний характер, зіставлення результатів діяльності фахівців переважно ускладнене, але й до появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління;

- недостатня кількість кваліфікованих фахівців в органах місцевого самоврядування через невисоку престижність праці та низький рівень заробітних плат, що не відповідає складності роботи та емоційної напруги, та відштовхує випускників від бюджетних організацій;

- недостатній рівень мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування через неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії). Отже, більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що враховуючи низький рівень зарплат демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу;

- негативний імідж посадових осіб і службовців органів місцевого самоврядування в українському суспільстві через існуючі стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур в напрямку формування сприятливого образу в суспільній свідомості.

Отже, значну роль в підвищенні ефективності управління персоналом в органах місцевого самоврядування відіграє людський фактор. [133]

Усунути виявлені проблеми можливо застосувавши наступні заходи:

- формування адекватної системи оцінки ефективності кадрової роботи, яка включатиме: обґрунтування відповідних критеріїв та об'єктивних методів

збору інформації; розмежування повноважень серед суб'єктів публічного адміністрування; визначення моделі оцінки ефективності кадрової роботи; [50]

- обґрунтування рекомендацій відносно розвитку персоналу, вдосконалення його професійно-кваліфікаційної структури, креативності та інноваційності виконуваних функцій за рахунок інвестицій, під якими розуміються витрати на професійне навчання, виховання гуманітарних складових людського капіталу, охорону здоров'я, пошук економічно важливої інформації, мобільність тощо. Найбільш ефективним методом навчання персоналу в публічній організації

- розробка диференційної системи мотивування персоналу шляхом створення системи бонусів, що відображає результативність їх діяльності, забезпечення сприятливих умов та гарантій для персоналу;

- підвищення престижності роботи в органах місцевого самоврядування, запровадження дієвих прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту підвищення відповідальності персоналу.

Для реалізації заходів щодо поліпшення управління персоналом в органах місцевого самоврядування необхідно застосовувати методи управління, які розглядаються не тільки в якості засобів досягнення мети та вирішення конкретного завдання, але й як сукупність прийомів практичного вирішення задачі управління персоналом. Так, в менеджменті виділяють переважно економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи.

Основою реалізації економічних методів є матеріальна винагорода за результативну працю, де ключовою формою є заробітна плата. Своєчасність виплат зарплати, її розмір та характер нерозривно пов'язані з функціональними процесами управління персоналом в публічній організації. Зазначимо, що економічні інтереси створюють складну систему, що враховує інтереси держави, публічної організації і персоналу.

Соціально-психологічні методи включають способи впливу на духовні та соціальні потреби людини, специфічні прийоми дії на процес формування і розвитку колективу.

Адміністративні методи ґрунтуються на використанні впливу, влади та лідерства.

Стабільність персоналу в органах місцевого самоврядування досягається також завдяки підвищенню його кваліфікаційно-професійного рівня за допомогою навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, саморозвитку. Якісна робота персоналу потребує ґрунтовних професійних знань, вмінь та навичок, високого рівня освіти, наявності високих моральних принципів та установок поведінки. Використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на зацікавленість, поведінку і діяльність персоналу з метою максимального їх використання. Тому пріоритетним завданням обґрунтування особливостей управління персоналом в органах місцевого самоврядування є виявлення певного теоретичного базису, а саме принципів, методів та інструментів управління персоналом.

Зазначимо, що дотримання загальних принципів управління як основних положень управлінської діяльності в публічному адмініструванні забезпечить врахування важливих правил, що відображають зміст законів і закономірностей та які закріплені в нормативно-правових документах. Саме закріпленість принципів публічного адміністрування в більшості правових норм є суттєвою їх особливістю, адже це характеризує їх в управлінських відносинах як більш конкретні та стійкі.

Слід акцентувати увагу, що на думку Т. Покотило[117], ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність

матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації щодо мети діяльності підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника; окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку; оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління; формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу; активізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації; самомотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу; рентабельність використання трудового потенціалу. Як зазначає В. Ландсман, змістовними принципами кадрової політики органів державного управління повинні стати такі цінності, як: реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм, законність. [100] Таким чином, принципи управління персоналом в публічних організаціях є базисом для проведення дій, передбачених в межах управлінського процесу.

Управління персоналом в публічних організаціях виступає не тільки важливим напрямком управлінської діяльності, але й вагомим інструментом впливу на їх функціонування з урахуванням визначених цілей і принципів державної кадрової політики. Зазначимо, що прийнята Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [133], яка стала важливим та своєчасним кроком. Відповідно до Стратегії, реалізація державної кадрової політики в контексті виконання першочергових завдань передбачена за такими напрямами: підготовка кадрів; підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; державне регулювання професійної діяльності; соціальний захист працівників; забезпечення зайнятості населення; модернізації кадрових служб. Її детальне вивчення підтверджує наявність достатньої кількості проблем в управлінні персоналом в публічних організаціях, де найбільш актуальними та невирішеними є такі:

– відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи. Це призводить не тільки до зниження рівня

управління цією сферою, адже атестація і контроль персоналу носять формальний характер, зіставлення результатів діяльності фахівців переважно ускладнене, але й до появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління;

- недостатня кількість кваліфікованих фахівців в органах місцевого самоврядування через невисоку престижність праці та низький рівень заробітних плат, що не відповідає складності роботи та емоційної напруги, та відштовхує випускників від бюджетних організацій;

- недостатній рівень мотивації персоналу в органах місцевого самоврядування через неможливість використання фінансових інструментів

- (підвищення заробітної плати, премії). Отже, більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що враховуючи низький рівень зарплат демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу. Такі тенденції підтверджують:

- відсутність орієнтації персоналу на якісний результат професійної діяльності;

- негативний імідж посадових осіб і службовців органів місцевого самоврядування в українському суспільстві через існуючі стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур в напрямку формування сприятливого образу в суспільній свідомості.

Отже, значну роль в підвищенні ефективності управління персоналом в органах місцевого самоврядування відіграє людський фактор. Тому, враховуючи те, що саме на локальному рівні реалізується основний зміст кадрової роботи, а її якість безпосередньо залежить від рівня професійності, постійності та публічності персоналу.

Задля усунення виявлених проблем запропоновано застосувати наступні заходи: [50]

- формування адекватної системи оцінки ефективності кадрової роботи, яка включатиме: обґрунтування відповідних критеріїв та об'єктивних методів збору інформації; розмежування повноважень серед суб'єктів

публічного адміністрування; визначення моделі оцінки ефективності кадрової роботи. На думку Г. Дворецької, соціологічні дослідження є найбільш ефективним засобом для одержання нової оперативної інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища організації, яка служить для розробки управлінських рішень;

– обґрунтування рекомендацій відносно розвитку персоналу, вдосконалення його професійно-кваліфікаційної структури, креативності та інноваційності виконуваних функцій за рахунок інвестицій, під якими розуміються витрати на професійне навчання, виховання гуманітарних складових людського капіталу, охорону здоров'я, пошук економічно важливої інформації, мобільність тощо. Найбільш ефективним методом навчання персоналу в публічній організації є тренінги. За допомогою проведення повчальних тренінгів відбувається не тільки отримання нових знань та досвіду, але й об'єднання колективу організації. Застосування тренінгів полегшить адаптацію нових працівників, що у підсумку дозволить зменшити стрес, залучити новачка до формування організаційної культури, ознайомлення його із справами організації, розвинути професійні навички;

– розробка диференційної системи мотивування персоналу шляхом створення системи бонусів, що відображає результативність їх діяльності, забезпечення сприятливих умов та гарантій для персоналу;

– підвищення престижності роботи в органах місцевого самоврядування, запровадження дієвих прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту підвищення відповідальності персоналу.

Для реалізації представлених заходів щодо поліпшення управління персоналом в органах місцевого самоврядування виникає необхідність у використанні відповідних методів управління, які розглядаються не тільки в якості засобів досягнення мети та вирішення конкретного завдання, але й як сукупність прийомів практичного вирішення задачі управління персоналом. Так, в менеджменті виділяють переважно економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи.

Основою реалізації економічних методів є матеріальна винагорода за результативну працю, де ключовою формою є заробітна плата. Своєчасність виплат зарплати, її розмір та характер нерозривно пов'язані з функціональними процесами управління персоналом в публічній організації. Зазначимо, що економічні інтереси створюють складну систему, що враховує інтереси держави, публічної організації і персоналу.

Соціально-психологічні методи включають способи впливу на духовні та соціальні потреби людини, специфічні прийоми дії на процес формування і розвитку колективу. Вони відрізняються своєю мотиваційною характеристикою, що визначає напрям дії.

Одним з головних заходів управління персоналом в органах місцевого самоврядування є підвищенню його кваліфікаційно-професійного рівня за допомогою навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, саморозвитку. Якісна робота персоналу потребує ґрунтовних професійних знань, вмінь та навичок, високого рівня освіти, наявності високих моральних принципів та установок поведінки. Також в основі роботи з персоналом необхідно враховувати такі вимоги [45,56,110]: повага індивідуальності і цілісності кожної людини шляхом заохочення високої продуктивності праці; створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень; створення умов для реалізації прав людини; відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; заохочення випадків прийняття на себе відповідальності в складних ситуаціях; створення умов для розвитку творчих здібностей; впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі; комплексна експертиза діяльності: як по процесу, так і по результату; підтримання відповідальності за якість роботи і долю організації.

Процеси євроінтеграції створюють умови децентралізації державного управління, участі громадян у прийнятті рішень локальної влади, більш «прозорого» надання послуг. Але з поглибленням інтеграційних процесів виникає потреба в більш ефективній роботі органів місцевого

самоврядування. Тому питання управління персоналом стають вкрай актуальними.

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є складним процесом цілеспрямованого впливу на посадових осіб для досягнення конкретних результатів, і включає наступні компоненти:

- організаційну структуру управління персоналом органів місцевого самоврядування;
- систему управління персоналом органів місцевого самоврядування;
- нормативно-правову базу управління персоналом органів місцевого самоврядування;
- інформаційно-методичне забезпечення управління персоналом органів місцевого самоврядування;
- технології, методи та інструменти управління персоналом органів місцевого самоврядування.

Дана система управління персоналом органів місцевого самоврядування, базується на її принципах і пріоритетах, а також на загальних принципах системи управління персоналом, а саме:

- наукова обґрунтованість і комплексність в роботі з персоналом, з урахуванням всіх факторів впливу;
- перспективність з урахуванням прогнозу формування і розвитку персоналу на найближче п'ятиріччя і з урахуванням соціально-економічного розвитку території, в тому числі змін змісту і характеру праці органів місцевого самоврядування;
- стійкість системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища і відповідність її стану;
- безперервність в управлінні персоналом і оперативність при прийнятті рішень з удосконалення процесів;
- законність, що заснована на правовому і соціальному захисті персоналу, дотриманні нормативно-правових вимог, технологій і процедур у вирішенні кадрових питань;

- систематичне оновлення ротації персоналу органів місцевого самоврядування, його якісне зміцнення;
- оптимальність при виборі найбільш раціонального варіанту формування системи управління персоналом для конкретних умов;
- економічність і ефективність функціонування системи управління персоналом.

Отже, системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування повинна включати: визначення моделі оцінки ефективності кадрової роботи; розробка рекомендацій відносно розвитку персоналу, вдосконалення його професійно-кваліфікаційної структури, креативності та інноваційності виконуваних функцій за рахунок інвестицій; забезпечення сприятливих умов та гарантій для персоналу; забезпечення створення позитивного іміджу спеціалістів органів місцевого самоврядування, запровадження механізмів стимулювання, соціального захисту і підвищення відповідальності персоналу.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Вивчаючи понятійно-категоріальний апарат управління персоналом в органах місцевого самоврядування, необхідно зазначити, що він може бути використаний у будь-якій галузі та складається з системи термінів та понять, кожне з яких має своє місце та значення.

Аналіз категорій, які безпосередньо пов'язані з управління персоналом в органах місцевого самоврядування і якими активно користуються, показав, що до них належать: «місцеве самоврядування», «об'єкт місцевого самоврядування», «суб'єкт місцевого самоврядування», «управління персоналом», «об'єкт управління персоналом», «предмет управління

персоналом», «ціль управління персоналом», «персонал», «методи управління персоналом» та «посадова особа місцевого самоврядування».

Сьогодні ми має велику кількість визначень поняття «місцевого самоврядування». Але одним з головних є визначення надане в Європейській Хартії 1985 року, а саме «місцеве самоврядування - це право і дійсна здатність місцевих громад контролювати і управляти в рамках закону під свою відповідальність і на благо населення значною частиною громадських справ». [63]

Відповідно до статті 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» місцеве самоврядування в Україні [61] - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст. [74].

На думку В. Кравченка, орган місцевого самоврядування це орган, який утворюється територіальною громадою (територіальними громадами району, області) у встановленому законом порядку для виконання завдань і функцій місцевого самоврядування, наділений відповідно до закону владними повноваженнями, які реалізуються у визначених законом правових та організаційних формах . [83]

А Ю. Білоусов, С. Лозинська, С. Русу та інші [23] розуміють під органами місцевого самоврядування виборні та інші органи територіальних громад, які наділені повноваженнями вирішувати питання місцевого значення.

Український державознавець Н. Нижник трактує визначення місцевого самоврядування як «децентралізоване державне управління, де самостійність місцевих органів забезпечена системою такого роду юридичних гарантій, які, створюючи дійсність децентралізації, разом з тим забезпечують і поточний зв'язок органів місцевого управління з даною територією та її населенням» . [133]

Отже, розглянуті визначення поняття місцевого самоврядування характеризують його як форму народовладдя.

Об'єктом місцевого самоврядування є частина громадських справ місцевого значення, що мають локальний і територіальний характер. Вони виникають на місцевому рівні в процесі здійснення населенням своєї діяльності.

Суб'єктом місцевого самоврядування є сам народ, який проживає на певній території і який реалізує своє право здійснювати місцеве самоврядування.

Сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій.

Управління персоналом – це вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності. Можна також зазначити, що управління персоналом – це вплив управлінців організації на формування й розвиток її кадрового потенціалу

Під управлінням персоналом також розуміють діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

Поняття "управління персоналом" має два основних аспекти:

- 1) функціональний;

2) організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі (управління кар'єрою) ;
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- політика заробітної плати та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Об'єктом управління персоналом є особистості та спільноти (формальні й неформальні групи й організації).

Предмет управління персоналом – сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності людей.

Ціллю управління персоналом є забезпечення максимальної відповідності інтересів організації та працівників, пов'язаних із професійною діяльністю.

Персонал (від лат. Persona – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту)

Методи управління персоналом – це способи впливу на окремих працівників та їх групи для досягнення певних управлінських цілей.

Їх можна розділити на такі групи:

1. Адміністративні методи. Передбачають, зокрема, використання таких інструментів: формування структури управління; затвердження адміністративних норм; видання наказів і розпоряджень; добір і розподіл кадрів; розробка посадових інструкцій і функціональних обов'язків.

2. Економічні методи: заробітна плата; преміювання; “соціальний пакет”; пільгове придбання працівниками продукції організації.

3. Соціально-психологічні методи: залучення персоналу до управління; демонстрація соціально відповідальної поведінки з боку власників організації; створення певного соціально-психологічного клімату; моральне стимулювання; заохочення ініціативи працівників.

Формування системи управління персоналом має відбуватися за такими принципами:

- обумовленість функцій управління персоналом цілями організації – ці функції формуються і змінюються відповідно до потреб організації;

- первинність функцій управління персоналом – побудова елементів системи управління персоналом залежить від змісту, кількості та працемісткості функцій управління;

- оптимальність співвідношення інтра- та інфрафункцій управління персоналом – передбачає визначення пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), і функціями управління персоналом (інфрафункції);

- оптимальність співвідношення управлінських орієнтацій – визначає пріоритет орієнтації функцій управління персоналом, спрямованих на розвиток організації, в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування організації, її “просте відтворення”;

- взаємозамінність – передбачає взаємозамінність управлінського персоналу; – економічність – передбачає врахування фактора витрат на систему управління та орієнтацію на збалансованість витрат і результатів; –

прогресивність – передбачає відповідність системи управління персоналом кращим аналогам, урахування сучасних досягнень;

– перспективність – передбачає врахування перспектив розвитку організації; – системність – передбачає врахування у побудові системи управління персоналом комплексу факторів;

– науковість – побудова системи управління персоналом повинна базуватися на досягненнях науки управління;

– оперативність – передбачає заходи своєчасного вдосконалення системи управління персоналом; – ієрархічність – система управління персоналом повинна забезпечувати “вертикаль” взаємодію між ланками управління;

– автономність – система управління персоналом як у “вертикальних”, так і в “горизонтальних” параметрах має забезпечувати раціональну автономність структурних підрозділів чи окремих керівників;

– узгодженість – взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно автономними ланками по горизонталі має бути в цілому узгоджена; – стійкість – передбачає наявність “саморегуляторів”, які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника чи підрозділ у невідгідне становище і спонукають до адекватного реагування;

– багатоінструментальність – система управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися різними методами: адміністративними, економічними, іншими;

– цілісність – система управління персоналом має бути об’єднана єдиною концепцією;

– зручність – система управління персоналом повинна забезпечити максимум зручностей для прийняття управлінських рішень та їх реалізації.

Розвиток системи управління персоналом має відбуватися на основі таких принципів:

- концентрація – концентрація зусиль працівників і виконання основних завдань або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що запобігає дублюванню;
- спеціалізація – поділ праці в системі управління персоналом;
- паралельність – передбачає одночасність виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом;
- адаптивність – здатність системи управління персоналом пристосуватися до змін цілей об'єкта управління;
- послідовність – передбачає загальну методичну основу вдосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і різними спеціалістами;
- безперервність – відсутність перерв у системі управління персоналом;
- ритмічність – виконання однакового обсягу робіт за рівні проміжки часу і регулярність виконання певних функцій управління;
- інформативність – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації для розробки відповідного рішення.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» посадова особа місцевого самоврядування - особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету[74].

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є:

- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- спільне прийняття рішень і створення атмосфери довіри;
- розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників;
- комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками;
- створення корпоративної культури інноваційного типу.

Отже, сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій.

1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом в органах місцевого самоврядування

Як показує світова практика, більшість проблем сталого розвитку територій чи країн виникають через неякісне виконання службовцями своїх обов'язків, їх безвідповідальність.

Якраз стан управління персоналом на службі в органах місцевого самоврядування є основною причиною падіння «рейтингів» країн по всім параметрам. Не відсутність інвестицій чи фінансових ресурсів, а слабка система управління гальмує процес розвитку країн. [141]

Для суспільства важливіше мати якісний управлінський персонал на службі ніж якісні закони.

Важливо, порівняти діюче законодавство України із законодавством країн різних правових систем та визначити шляхи вдосконалення управління персоналом на публічній службі та службі в органах місцевого самоврядування в умовах проведення реформ.

Досягнення високого рівня управління персоналом та забезпечення його правового регулювання - процес складний, який не відбувається миттєво, а потребує певного часу.

Розглянемо досвід Франції щодо управління персоналом публічної служби, яка включає службу в органах місцевого самоврядування.

Так у французькому законодавстві публічну службу визначають як сукупність людей, що знаходяться на службі держави, місцевих колективів і їх адміністративних установ. Таким чином, поняття «публічні службовці» об'єднує всіх тих, хто служить в центральних і місцевих органах влади.

В країні є три типи публічної служби:

- державне управління, у якому задіяно близько 2 407 000 людей у міністерствах і державних установах Парижа та Франції;

- сектор охорони здоров'я, який складає близько 1 045 000 працівників у лікувальних установах, санаторіях і закладах із забезпечення медичного догляду та лікування, бюджетних установах, що надають допомогу дітям, неповнолітнім інвалідам і дорослим;

- місцеве самоврядування налічує близько 1 825 000 посадовців і призначенців у своїх органах (у муніципалітетах, департаментах, округах тощо), міжмуніципальних органах комун (комун населених пунктів, муніципальних комун), державних установах і державних службах соціального житла.

Правове становище службовців (крім військових, працівників судів та парламенту, для яких діють особливі правила) регламентовано так званим Загальним статутом службовців держави і місцевих колективів. Він складається з 4 законів: про права та обов'язки публічних службовців; про центральну публічну службу; про місцеву публічну службу; про лікарняну публічну службу. [141]

Систему центральної публічної служби формально очолює прем'єр - міністр, котрий підписує всі розпорядження, що регламентують роботу службовців. Зазвичай він передає свої повноваження члену уряду (міністру або державному секретарю з питань публічної служби). В даний час у Франції існує спеціальне Міністерство публічної служби, державної реформи та децентралізації, до складу якого входить Генеральна дирекція адміністрації та публічної служби.

Її завдання такі: контролювати дотримання Спільного статуту

державної служби, збирати статистичні дані, управляти відповідним майном, керувати роботою по реорганізації адміністративних установ. Повноваження Генеральної дирекції поширюються на всіх публічних службовців.

В системі центральної публічної служби існує ряд консультативних органів.

Також в організації публічної служби Франції поєднуються система найму («відкрита публічна служба») і система кар'єри («закрита публічна служба»). Відповідно до цього службовці діляться на дві великі групи:

1) службовці, які не є чиновниками, які працюють в державних установах за наймом. Сюди відносяться ті, хто працює на умовах погодинної оплати і за контрактом, стажисти;

2) службовці-чиновники, які постійно працюють в системі державної служби та складають її кістяк.

Чиновником є особа, призначена на постійну посаду, включена в певний корпус (штат) публічних службовців і який отримав певний ранг (розряд) в ієрархії адміністративних органів, служб, установ держави або місцевих колективів.

Усередині корпусу чиновники розподіляються по чотирьох категоріях (класах): А, В, С, D. Категорія А об'єднує чиновників, що виконують функції з розробки концепцій і керівництву, які повинні мати вищу освіту. На чиновників, які належать до категорії В, покладаються завдання виконання управлінських концепцій. Для них обов'язковою є наявність середньої освіти. Чиновники категорій С і D здійснюють чисто технічні і допоміжні функції (категорія D буде поступово скасовуватися). [141]

Кожному чиновнику присвоюється ранг. Ранг - це звання, що дає власникові право обіймати певні посади. Кожен корпус складається з багатьох рангів, які, в свою чергу, поділяються на ступені. Хоча ранги і посади в принципі залежать один від одного, повного збігу між ними може і не бути. Підвищення в ранзі не обов'язково тягне за собою підвищення в посаді (так само, як у військовослужбовців, де підвищення у військовому

званні і на посаді не співпадає). Кар'єра чиновника зазвичай проходить всередині корпусу шляхом підвищення в ступені і ранзі (і, звичайно, у багатьох випадках в посаді). Отримання рангу визначається результатами конкурсних іспитів і проходженням підвищення кваліфікації. Підвищення в ранзі залежить від вислуги років та атестації.

Атестація є також умовою підвищення на посаді. Для переходу в більш високу категорію необхідно або рішення керівництва, або проходження конкурсу. Конкурс зазвичай необхідний і при переході в інший корпус.

Згідно з конституцією, всі французькі громадяни незалежно від статі, раси, релігійних та політичних переконань мають право вступати на публічну службу.

При прийомі на публічну службу практикується набір за конкурсом, який організовується в одному з двох можливих варіантів:

- 1) складання іспитів та проходження тестів;
- 2) зіставлення послужного списку кандидатів на посаду.

Працевлаштування в органах місцевого самоврядування також здійснюється на конкурсній основі.

Конкурси проводить Національний центр місцевого самоврядування або відомчий чи міжвідомчий Центр управління послугами місцевого самоврядування, в окремих випадках – безпосередньо органи місцевого самоврядування.

На відміну від інших державних секторів, перемога на конкурсі в секторі місцевого самоврядування не означає автоматичного призначення на яку-небудь посаду. Органи місцевого самоврядування незобов'язані брати будь-кого на роботу, і навпаки, успішні кандидати можуть, зі свого боку, вибирати собі роботодавців, виходячи із запропонованої їм посади або місця свого проживання.

Усіх успішних кандидатів автоматично реєструють на один рік в офіційному загальнонаціональному списку придатних кандидатів із можливістю двічі подовжити цей термін на прохання кандидата, який шукає

роботу протягом цього періоду. Після закінчення трирічного періоду успішний кандидат, який не зміг працевлаштуватися, вважається таким, що не пройшов конкурсу.

Кожен чиновник отримує платню відповідно до тарифної сітки.

За проступки і правопорушення чиновники можуть бути притягнені до відповідальності. Відповідальність може бути кримінальною (у випадках корупції і зловживання службовим становищем в корисних цілях); фінансовою - якщо чиновник завдає матеріальної шкоди установі, в якій працює; дисциплінарною. В останньому випадку справа розглядається паритетною адміністративною комісією, яка представляє рекомендації вищому органу. Якщо той виносить дисциплінарні санкції, вони повинні бути обґрунтовані.

В цілому, управління персоналом здійснюється за схемою, де кожен орган влади виконує свою функцію. Парламент затверджує Загальне положення про публічну службу і визначає порядок створення посад. Державна рада встановлює, які посади входять у коло повноважень президента і уряду, які категорії чиновників можуть призначатися іншими органами. Президент затверджує декрети з питань публічної служби, здійснює призначення вищих посадових осіб: державних радників, головних консультантів Рахункової палати, префектів, послів, керівників академій та ін. Прем'єр-міністр відповідно до конституційних норм несе безпосередню відповідальність за всю роботу публічної служби. У рамках конституційних повноважень він готує і видає підзаконні акти, особливі положення про публічну службу для окремих міністерств, координує діяльність міністерств в інтересах публічної служби, бере участь у призначенні вищих посадових осіб. За рішеннями президента і прем'єра відбуваються призначення всього керівного складу міністерств аж до начальників відділів. [141]

На регіональному рівні управління публічною службою здійснюють префекти. Префект і підлеглі йому служби префектур виконують дві функції: представника центрального уряду і координаційного штабу служб регіону.

Префект має право приймати на роботу службовців середньої і нижчої ланки. На рівні місцевого самоврядування керівними органами виступають муніципальні ради і мери. Вони замикають управління публічною службою в масштабі країни. Крім того, для управління кадрами державних службовців на регіональному і місцевому рівнях створені управління у формі державних територіальних інститутів. Ці управління об'єднуються в загальнонаціональний центр, що здійснює керівництво кадрами тільки вищої ланки.

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління публічною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, суспільних органів, наприклад Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо публічної служби з інтересами службовців, обговорення альтернативних проєктів щодо публічної служби. [141]

Висновок до розділу 1

У дипломній роботі проведено узагальнення теоретичного базису досліджуваної проблематики та визначено сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Виявлено та проаналізовано проблеми управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад. Визначено пріоритетні заходи вирішення виявлених проблем.

Проаналізовано теоретичні аспекти управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад. Уточнено сутність управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що це система принципів, форм і методів формування необхідного якісного та кількісного складу органів місцевого самоврядування, що спрямована на вдосконалення системи управління

персоналом, його кадрового потенціалу і ефективного використання. Виокремлено етапи системи кадрового забезпечення: кадрове планування і прогнозування, набір і відбір персоналу, його розвиток, контроль і оцінка.

Провівши аналіз наукової літератури, сформульовано сучасні стратегії існування і вдосконалення системи управління персоналом в умовах сьогодення. Сформовано ефективну систему управління персоналом в органах місцевого самоврядування, особливістю якого є включення процесів формування та реалізації. В якості цільової орієнтації механізму кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування визначено їх ефективне функціонування шляхом досягнення визначеної мети щодо підвищення рівня сфер життєдіяльності територіальної громади.

Отже, сучасні умови світового розвитку з потужними процесами глобалізації та транснаціоналізації у сфері управління вимагають застосування нових видів управлінського впливу, який би забезпечував розвиток будь-якої системи від негативних зовнішніх та внутрішніх впливів. Крім того, реорганізація економічних відносин, форм власності та насамперед сучасних управлінців із інноваційними знаннями, новим, не організаційних форм управління потребують сучасних підходів, методів управління, і заангажованим типом мислення.

Щоб залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку, орган місцевого самоврядування має не тільки прищеплювати своїм співробітникам прагнення до розвитку і росту в особистому і професійному житті, але і політика з управління персоналом має враховувати та ідеологічно відображати підходи щодо персоналу, який необхідно розвивати та бачити в ньому найважливіший ресурс, без якого досягти намічених цілей просто неможливо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ВЕЛИКОБІЛОЗЕРСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ВАСИЛІВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)

2.1. Організаційно-управлінська система Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області

Великобілозерська територіальна громада була утворена відповідно до Розпорядження голови Запорізької обласної адміністрації від 10.10.2016 № 594 «Про затвердження висновку щодо відповідності Конституції та законам України проектів рішень стосовно добровільного об'єднання територіальних громад Великобілозерської, Гюнівської, Новопетрівської, Трудової та Червоної сільських рад Великобілозерського району Запорізької області в Великобілозерську сільську об'єднану територіальну громаду Великобілозерського району Запорізької області», рішення Великобілозерської сільської ради від 12.10.2016 року № 2, Постанова ЦВК від 24 січня 2017 року № 6 «Про перші вибори депутатів сільських, селищних, міських рад об'єднаних територіальних громад і відповідних сільських, селищних, міських голів 30 квітня 2017 року» [123]

Адміністративним центром територіальної громади є село Велика Білозерка, в якому розміщені її органи місцевого самоврядування.

Територія територіальної громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Василівського району Запорізької області.

Відстань від адміністративного центру громади до обласного центру – 119,3 км.

Територія територіальної громади є нерозривною, її межі визначаються по зовнішніх межах юрисдикції рад територіальних громад, що об'єдналися. [123]

Територія громади межує на:

- 1) півночі - з Кам'янсько-Дніпровською міською територіальною громадою, Водянською сільською територіальною громадою та Благовіщенською сільською територіальною громадою;
- 2) сході- з Малобілозерською сільською територіальною громадою;
- 3) півдні - з Веселівською селищною територіальною громадою та Чкаловською сільською територіальною громадою;
- 4) заході-з Верхньорогачицькою селищною територіальною громадою.

Межі території громади не можуть бути змінені без згоди членів територіальної громади.

На території територіальної громади розташовані сільські населені пункти: Велика Білозерка Гюнівка Зелена Балка Качкарівка Новопетрівка

Територія громади займає площу 46,9 тис.га

Населення громади становить 7,936 тис. осіб.

Площа земель лісового фонду та полезахисних лісосмуг становить 977 га.

Площа земель сільськогосподарського призначення громади складає 44130,317 га.

На території громади є родовища корисних копалин глини, піску

Відповідно до статті 10 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (далі - Закону) Великобілозерська сільська рада Василівського району Запорізької області є органом місцевого самоврядування, що представляє територіальної громади та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, цим та іншими законами. [61]

Повноваження сільської ради поділяються на загальні та виключні.

В межах загальних компетенцій, відповідно до статті 25 Закону, сільська рада має право розглядати і вирішувати питання, віднесені Конституцією України, цим та іншими законами до її відання.

До виключних компетенцій, відповідно до статті 26 Закону, відносяться питання, які розглядаються виключно на пленарних засіданнях ради та не можуть бути передані іншим органам влади і посадовим особам для їх вирішення. [61]

До цих повноважень належать: затвердження регламенту ради; утворення і ліквідація постійних та інших комісій ради, затвердження та зміна їх складу, обрання голів комісій; утворення виконавчого комітету ради, визначення його чисельності, затвердження персонального складу; внесення змін до складу виконавчого комітету та його розпуск; утворення за поданням сільського, селищного, міського голови інших виконавчих органів ради; прийняття рішень про наділення органів самоорганізації населення окремими власними повноваженнями органів місцевого самоврядування, а також про передачу коштів, матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для їх здійснення та інші. [61]

Відповідно до Регламенту виконавчого комітету Великобілозерської сільської ради, виконавчий комітет є виконавчим органом ради, який утворюється радою на строк її повноважень. Після закінчення повноважень ради, голови громади її виконавчий комітет здійснює свої повноваження до сформування нового складу виконавчого комітету. Він є підзвітним і підконтрольним раді, що його утворила, а з питань здійснення ним повноважень органів виконавчої влади - також підконтрольним відповідним органам виконавчої влади. Засідання виконавчого комітету проводяться відкрито. [114]

Повноваження виконавчих органів сільської ради, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» виділені у наступних сферах[61]:

- соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку;

- бюджету, фінансів, цін;
- управління комунальною власністю;
- житлово-комунального господарства;
- будівництва;
- освіти, охорони здоров'я, культури, фізкультури і спорту;
- регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища;
- соціального захисту населення;
- зовнішньоекономічної діяльності;
- оборонної роботи;
- вирішення питань адміністративно-територіального устрою;
- забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян;
- відзначення державними нагородами України та інші.

Організаційно-управлінська структура Великобілозерської сільської ради являє собою лінійно-функціональну структуру. Вона поєднує в собі особливості лінійної та функціональної структур[115].

Лінійна структура передбачає, що виконавець безпосередньо підпорядковується керівнику та отримує завдання тільки від нього. На керівника в цьому випадку покладається відповідальність за реалізацію завдань покладених на виконавця, а вказівки вищого рівня керівництва не можуть бути надані виконавцю без відома безпосереднього керівника.

При функціональній структурі керівник працює безпосередньо з заступниками та уникає виконавців. У такому випадку, кожен функціональний заступник зобов'язаний ефективно вирішувати покладені на нього обов'язки та самостійно ухвалювати рішення у межах своїх повноважень.

Лінійно-функціональний тип організаційно-управлінської структури має як переваги, так і недоліки.

До переваг можна віднести незначне навантаження головного лінійного керівника, чітку систему взаємних зв'язків, функцій і підрозділів.

До недоліків: недостатньо чітка відповідальність підрозділів за прийняті рішення, можливі конфлікти через ресурси (як правило, фінансові), крім того, цей тип організаційної структури недостатньо гнучкий і не може швидко підлаштуватися під змінювані умови зовнішнього середовища.

Великобілозерська сільська рада проводить свою роботу сесійно. Сесія ради складається з пленарних засідань, а також засідань постійних комісій. У разі необхідності сесії ради можуть складатися з двох та більше пленарних засідань. Позачергові сесії ради можуть скликатися у виняткових випадках з питань, що потребують невідкладного рішення або в інших випадках, якщо цього вимагає чинне законодавство. Винятковими випадками є документально підтвержене погіршення економічного стану громади, необхідність вирішення питань фінансування соціально-значимих питань, оборона, приведення регуляторних актів у відповідність законодавству, необхідність термінового покращення технічної інфраструктури.

Великобілозерська сільська рада приймає нормативні акти у формі рішень, а також у формі: ухвали – рішення ради, прийняте в межах її компетенції для досягнення певної цілі, що спричинює певні юридичні наслідки. [123] Ці рішення є обов'язковими для виконання на території, підвідомчій раді; доручення – рішення ради, що стосуються органу чи посадової особи ради, і містять зобов'язання або повноваження одноразової дії; звернення – рішення ради, звернене до непідпорядкованих їй суб'єктів із закликом до певних дій або ініціатив; заяви – рішення ради, що містить у собі виявлення позиції ради з певних питань; процедурного рішення – рішення прийнятого радою з процедурних питань (про перерву в засіданні, проведення додаткової реєстрації, перерахунок голосів).

Відповідно до Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [61] структура Великобілозерської сільської ради обумовлена її представницьким, колегіальним характером, необхідністю вироблення рішень шляхом

відкритого, вільного обговорення проблем, досягнення компромісу і консенсусу між депутатами, які належать до різних соціальних груп і політичних напрямів. Визначальний вплив на структуру ради має також її предметна підвідомчість. Оскільки місцеві ради є органами загальної компетенції, об'єктивно виникає необхідність поєднання глибокої, фахової попередньої підготовки різнорідних питань з їх остаточним вирішенням шляхом загального голосування всіх депутатів. Крім того, значний персональний склад представницьких органів вимагає чіткої координації діяльності депутатів і оперативного вирішення поточних організаційних питань. Означені чинники обумовлюють наявність у структурі місцевої ради таких основних елементів, як голова, постійні і тимчасові комісії, депутатські групи і фракції. [65]

Згідно Регламенту Великобілозерської сільської ради сільський голова є головною посадовою особою Великобілозерської сільської територіальної громади. Він обирається відповідною територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі. Строк повноважень сільського голови, обраного на чергових місцевих виборах, визначається Конституцією України. [115]

Сільський голова очолює виконавчий комітет сільської Ради, головує на її засіданнях. Він не може бути депутатом будь-якої ради, суміщати свою службову діяльність з іншою посадою, в тому числі на громадських засадах, займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю. На сільського голову поширюються повноваження та гарантії депутатів Ради, передбачені законом про статус депутатів рад, якщо інше не встановлено законом. Повноваження сільського голови можуть бути тимчасово покладені на керівника відповідної військово-цивільної адміністрації відповідно до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації». [115]

Сільський голова:

1) забезпечує здійснення в межах наданих законом повноважень органів виконавчої влади на відповідній території, додержання Конституції та законів України, виконання актів Президента України та відповідних органів виконавчої влади;

2) організовує в межах, визначених цим Регламентом, роботу Ради та її виконавчого комітету;

3) підписує рішення Ради та її виконавчого комітету;

4) вносить на розгляд Ради пропозицію щодо кандидатури на посаду секретаря Ради;

5) вносить на розгляд ради пропозиції про кількісний і персональний склад виконавчого комітету Ради;

6) вносить на розгляд Ради пропозиції щодо структури виконавчих органів Ради, апарату Ради та її виконавчого комітету, їх штатів, встановлених відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України;

7) здійснює керівництво апаратом Ради та її виконавчого комітету;

8) скликає сесії Ради, вносить пропозиції та формує порядок денний сесій Ради і головує на пленарних засіданнях Ради;

9) забезпечує підготовку на розгляд Ради проєктів програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування, місцевого бюджету та звіту про його виконання, рішень Ради з інших питань, що належать до її відання; оприлюднює затверджені Радою програми, бюджет та звіти про їх виконання;

10) призначає на посади та звільняє з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів Ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, крім керівників дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів;

11) скликає загальні збори громадян за місцем проживання;

12) вносить на розгляд Ради пропозиції про утворення спеціалізованої установи з надання безоплатної первинної правової допомоги;

13) вносить на розгляд ради пропозиції щодо кандидатури на посаду керівника установи з надання безоплатної первинної правової допомоги;

14) забезпечує виконання рішень місцевого референдуму, відповідної Ради, її виконавчого комітету;

15) є розпорядником бюджетних коштів, використовує їх лише за призначенням, визначеним Радою;

16) представляє територіальну громаду, Раду та її виконавчий комітет у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форм власності, громадянами, а також у міжнародних відносинах відповідно до законодавства;

17) звертається до суду щодо визнання незаконними актів інших органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, які обмежують права та інтереси територіальної громади, а також повноваження Ради та її органів;

18) укладає від імені територіальної громади, Ради та її виконавчого комітету договори відповідно до законодавства, а з питань, віднесених до виключної компетенції Ради, подає їх на затвердження відповідної Ради;

19) веде особистий прийом громадян;

20) забезпечує на відповідній території додержання законодавства щодо розгляду звернень громадян та їх об'єднань;

21) бере участь у здійсненні державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності в межах та у спосіб, встановлені Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;

22) здійснює інші повноваження місцевого самоврядування, визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими

законами, якщо вони не віднесені до виключних повноважень Ради або не віднесені Радою до відання її виконавчих органів;

23) видає розпорядження у межах своїх повноважень. [115]

Сільський голова несе персональну відповідальність за здійснення наданих йому законом повноважень. При здійсненні наданих повноважень, він є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед територіальною громадою, відповідальним - перед Радою, а з питань здійснення виконавчими органами Ради повноважень органів виконавчої влади - також підконтрольним відповідним органам виконавчої влади. Сільський голова щорічно звітує сільській Раді про здійснення державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності виконавчими органами Ради. Сільський голова не рідше одного разу на рік звітує про свою роботу перед територіальною громадою на відкритій зустрічі з громадянами. На вимогу не менше половини депутатів Ради він зобов'язаний прозвітувати перед Радою про роботу виконавчих органів Ради у будь-який визначений ними термін. [115]

Згідно Регламенту Великобілозерської сільської ради, постійні комісії ради є органами ради, що обираються з числа її депутатів, для вивчення, попереднього розгляду і підготовки питань, які належать до її відання, здійснення контролю за виконанням рішень Ради, її виконавчого комітету.

Постійні комісії обираються радою на строк її повноважень у складі голови і членів комісії; протягом строку своїх повноважень рада може утворювати нові комісії, ліквідувати і реорганізувати раніше утворені комісії, вносити зміни до складу комісій. Всі інші питання структури комісії вирішуються відповідною комісією.

До складу постійних комісій не можуть бути обрані сільський голова, секретар ради.

Постійні комісії за дорученням ради або за власною ініціативою попередньо розглядають проекти програм соціально-економічного і культурного розвитку, місцевого бюджету, звіти про виконання програм і

бюджету, вивчають і готують питання про стан та розвиток відповідних галузей господарського і соціально-культурного будівництва, інші питання, які вносяться на розгляд Ради, розробляють проекти рішень ради та готують висновки з цих питань, виступають на сесіях ради з доповідями і співдоповідями. [115]

Секретар сільської ради працює в Раді на постійній основі. Він обирається Радою з числа її депутатів на строк повноважень за пропозицією сільського голови. Секретар Ради не може суміщати свою службову діяльність з іншою посадою, у тому числі на громадських засадах, займатися іншою оплачуваною (крім викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики із спорту) або підприємницькою діяльністю.

Секретар Ради:

1) у випадку, передбаченому частиною другою статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», здійснює повноваження сільського голови;

2) скликає сесії Ради у випадках, передбачених частиною шостою статті 46 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»; повідомляє депутатам і доводить до відома населення інформацію про час і місце проведення сесії Ради, питання, які передбачається внести на розгляд Ради;

3) веде засідання Ради та підписує її рішення у випадках, передбачених частиною шостою статті 46 цього Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»;

4) організує підготовку сесій Ради, питань, що вносяться на розгляд Ради, забезпечує оприлюднення проектів рішень Ради відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» та інших законів;

5) забезпечує своєчасне доведення рішень Ради до виконавців і населення, організує контроль за їх виконанням, забезпечує оприлюднення рішень Ради відповідно до Закону України «Про доступ до публічної

інформації», забезпечує офіційне оприлюднення рішень Ради, які відповідно до закону є регуляторними актами, а також документів, підготовлених у процесі здійснення Радою регуляторної діяльності, та інформації про здійснення Радою регуляторної діяльності;

б) за дорученням сільського голови координує діяльність постійних та інших комісій Ради, дає їм доручення, сприяє організації виконання їх рекомендацій;

7) сприяє депутатам Ради у здійсненні їх повноважень;

8) організує за дорученням Ради відповідно до законодавства здійснення заходів, пов'язаних з підготовкою і проведенням референдумів та виборів до органів державної влади і місцевого самоврядування; 9) забезпечує зберігання у відповідних органах місцевого самоврядування офіційних документів, пов'язаних з місцевим самоврядуванням відповідної територіальної громади, забезпечує доступ до них осіб, яким це право надано у встановленому порядку;

10) вирішує за дорученням сільського голови або відповідної Ради інші питання, пов'язані з діяльністю Ради та її органів.

Секретар сільської ради може за рішенням Ради одночасно здійснювати повноваження секретаря виконавчого комітету Ради. [115]

Виконавчі органи Великобілозерської сільської ради складаються з виконавчого комітету Великобілозерської сільської ради та інших виконавчих органів ради, які є підконтрольними і підзвітними сільській раді, а з питань делегованих їм повноважень органів виконавчої влади – також підконтрольними відповідним органам виконавчої влади (п.2 ст. 11 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [61]). Виконавчим органом Великобілозерської сільської ради є виконавчий комітет сільської ради, який утворюється відповідною радою на строк її повноважень. Виконавчий комітет ради є підзвітним і підконтрольним раді, що його утворила, а з питань здійснення ним повноважень органів виконавчої влади – також

підконтрольним відповідним органам виконавчої влади (п. 8 ст. 51 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [61]). [115]

Ефективність роботи сільської ради, як і будь-якої організації, значною мірою визначається ефективністю управління, відповідністю управління зовнішньому середовищу. Зміна умов зовнішнього середовища зумовлює зміни в способах управління.

2.2. Діагностика управління персоналом Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області

Місцеве самоврядування як інститут суспільного розвитку займає ключове місце у формуванні соціальної та політичної активності громадян та забезпеченні сприятливих умов їх життєдіяльності, підвищення рівня і якості життя. Сьогодні, в контексті децентралізації влади, саме органи місцевого самоврядування є каталізатором реформ, що відбуваються в умовах взаємодії з населенням, вони вирішують соціально-економічні проблеми, що виникають на місцевому рівні та забезпечують реалізацію рішень, спрямованих на модернізацію життя громадянських спільнот і українського суспільства в цілому. Окрім цього, наявність якісних кадрових ресурсів в органах місцевого самоврядування і правильне управління ними, є умовою політичної, соціальної та економічної стабільності громадян. Тому, враховуючи те, що від компетентності органів місцевого самоврядування залежить ефективність державного управління, важливою передумовою вирішення поставлених перед державою і суспільством стратегічних завдань є правильна організація системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Згідно статті 17 проекту Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [61] в органі місцевого самоврядування має

утворитися структурний підрозділ «служба управління персоналом» або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу, які забезпечують здійснення керівником служби своїх повноважень, відповідають за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у органі місцевого самоврядування, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності службовців місцевого самоврядування, документальне оформлення вступу на службу, її проходження та припинення, укладання та розірвання трудових договорів (контрактів) з працівниками патронатної служби та іншими працівниками в органі місцевого самоврядування, а також виконує інші функції, передбачені законодавством

Тому проведемо аналіз системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування на прикладі Великобілозерської сільської територіальної громади.

Загальна чисельність працівників апарату та виконавчих органів Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області у 2021 році складає 55 штатних одиниць (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Структура апарату та виконавчих органів Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області

Назва відділів, управлінь та посад		чисельність
1		2
I. Апарат		
01	Сільський голова	1
02	Секретар сільської ради	1
03	Перший заступник сільського голови	1
04	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	1
05	Заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради	1
06	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету сільської ради	1
07	Староста	1
08	Інженер з охорони праці	1
II. Виконавчі органи Великобілозерської сільської ради		
08	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	4

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
08-01	Начальник відділу-головний бухгалтер	1
08-02	Головний спеціаліст	3
09	Відділ «Центр надання адміністративних послуг »	5
09-01	Начальник відділу-адміністратор	1
09-02	Адміністратор	2
09-03	Головний спеціаліст	1
09-04	Державний реєстратор	1
10	Відділ кадрової та організаційної роботи	5
10-01	Начальник відділу	1
10-02	Головний спеціаліст	1
10-03	Системний адміністратор	1
10-04	Діловод	1
10-05	Архіваріус	1
11	Відділ з питань цивільного захисту, надзвичайних ситуацій, мобілізаційної роботи та взаємодії з правоохоронними органами	3
11-01	Начальник відділу	1
11-02	Головний спеціаліст	1
11-03	Інспектор (ВОб)	1
12	Служба у справах дітей (зі статусом юридичної особи)	1
12-01	Начальник служби	1
13	Служба у справах дітей (без статусу юридичної особи) до 01.02.2022 року	1
13-01	Начальник служби	1
14	Відділ земельних відносин, агропромислового розвитку, екології та житлово-комунального господарства	9
14-01	Начальник відділу	1
14-02	Головний спеціаліст	3
14-03	Провідний спеціаліст	2
14-04	Спеціаліст I категорії	3
15	Відділ соціального захисту населення	2
15-01	Начальник відділу	1
15-02	Головний спеціаліст	1
16	Юридичний відділ	2
16-01	Начальник відділу	1
16-02	Головний спеціаліст	1
17	Завідувач господарством	1
18	Водій автотранспортного засобу	1
19	Опалювач (на період опалювального сезону)	0,5
20	Опалювач (на період опалювального сезону)	0,5
21	Машиніст (кочегар) котельні(на період опалювального сезону)	1
22	Машиніст (кочегар) котельні(на період опалювального сезону)	1
23	Машиніст (кочегар) котельні(на період опалювального сезону)	1
24	Прибиральник службових приміщень	1

25	Прибиральник службових приміщень	0,5
26	Прибиральник службових приміщень	0,5
27	Прибиральник службових приміщень	0,5
28	Двірник	0,5
29	Сторож	1
30	Сторож	1
31	Сторож	1
32	Електрик з ремонту та обслуговування електроустаткування	1
33	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1
34	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	1
	Всього по Великобілозерській сільській раді Великобілозерського району Запорізької області та її виконавчих органах	55,0

У роботі з кадрами Великобілозерська сільська рада керується Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування України», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції» та постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, наказами міністерств, рішеннями сільської ради, цим Положенням про організацію роботи з кадрами у виконавчих органах Великобілозерської сільської ради та іншими нормативними актами. [113]

У питаннях організації та застосування методики проведення кадрової роботи та служби в органах місцевого самоврядування, сільська рада керується наказами, листами та відповідними рекомендаціями Головного управління державної служби України, Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства юстиції України та Пенсійного фонду України.

Відповідно до Положення про організацію роботи з кадрами у виконавчих органах Великобілозерської сільської ради (далі - Положення), робота з кадрами у виконавчих органах Великобілозерської сільської ради (далі – сільської ради) проводиться з метою комплектування їх

висококваліфікованими кадрами та створення ефективної системи органів місцевого самоврядування. [113]

Персональна відповідальність за стан роботи з кадрами покладається на сільського голову.

Ведення кадрової роботи у сільській раді покладається на відділ кадрової та організаційної роботи сільської ради, який здійснює свою діяльність відповідно до цього Положення.

Сільським головою забезпечується прийняття працівників на службу в органи місцевого самоврядування шляхом конкурсного відбору або за іншою процедурою, передбаченою чинним законодавством.

Начальник відділу кадрової та організаційної роботи сільської ради вивчає ділові якості осіб, які претендують на посади посадових осіб місцевого самоврядування, а також уточнює відомості про відсутність обставин щодо передбачених законодавством обмежень для прийняття на службу в органи місцевого самоврядування.

Статтею 12 Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” встановлені обмеження, пов’язані з прийняттям на службу, та статтею 18 цього закону визначено граничний вік перебування на службі в органах місцевого 65 років, при цьому встановлено, що обмеження щодо граничного віку не поширюються на посадових осіб місцевого самоврядування, які обираються на відповідні посади. Наявність зазначених обставин є підставою для відмови у прийнятті на посаду посадової особи місцевого самоврядування. [60]

Начальник відділу кадрової та організаційної роботи сільської ради письмово попереджує осіб про встановлені законодавством України спеціальні обмеження, пов’язані з прийняттям на службу в органи місцевого самоврядування та її проходженням, здійснює контроль за їх дотриманням.

У виконавчих органах сільської ради з метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей осіб, які претендують на посади посадових осіб місцевого самоврядування, може

проводитися їх стажування в порядку, встановленому Положенням про порядок стажування у державних органах, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 01.12.94 № 804, зі змінами.

Переважне право на просування по службі мають посадові особи місцевого самоврядування, які зараховані до кадрового резерву, досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу, постійно підвищують свій професійний рівень, успішно пройшли стажування на посаді.

Без конкурсного відбору за рішенням сільського голови можуть бути переведені на більш високі посади посадові особи місцевого самоврядування, які зараховані до кадрового резерву чи успішно пройшли стажування, а також в інших випадках, передбачених чинним законодавством.

При прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування може встановлюватись випробування терміном до 6 місяців відповідно до Закону України «Про державну службу».

Випробування обумовлюється угодою сторін при укладенні трудового договору. Умова про встановлення випробування повинна бути визначена в розпорядженні сільського голови про прийняття осіб на відповідну посаду.

Якщо посадова особа у період випробування була відсутня на роботі у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або з інших поважних причин, строки випробування може бути продовжено на відповідну кількість днів, протягом яких вона була відсутня.

Коли строк випробування закінчився, а посадова особа продовжує працювати, то вона вважається такою, що витримала випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах згідно з чинним законодавством.

Якщо протягом строку випробування встановлено невідповідність посадової особи посаді, на яку її прийнято, сільський голова протягом цього строку має право розірвати трудовий договір та звільнити її з посади за статтею 28 КЗпП України. Розірвання трудового договору з цих підстав може бути оскаржене посадовою особою в порядку, встановленому для розгляду

трудових спорів у питаннях звільнення. Інші питання, що стосуються встановлення випробування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування, мають вирішуватися відповідно до Кодексу законів про працю України.

Особам, призначеним на посади посадових осіб місцевого самоврядування з установленням терміну випробування, ранги присвоюються з урахуванням його результатів.

Особи, які вперше призначаються на службу в органи місцевого самоврядування, приймають Присягу посадових осіб місцевого самоврядування і підписують її текст, визначений у статті 11 Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”, про що робиться запис у трудовій книжці. [60]

Підписаний посадовою особою місцевого самоврядування текст Присяги зберігається в її особовій справі. Про складання Присяги робиться запис у графі 3 розділу трудової книжки "Відомості про роботу" із зазначенням порядкового номера запису та дати прийняття Присяги.

Сільський голова і секретар сільської ради складають присягу на сесії сільської ради.

Особі, призначеній на посаду посадової особи місцевого самоврядування, присвоюється ранг посадової особи місцевого самоврядування у межах відповідної категорії посади та у порядку, визначеному в розділі 8 цього Положення.

Розпорядженням сільського голови затверджуються положення про структурні підрозділи виконавчих органів сільської ради, а також, відповідно до штатного розпису, затверджуються в установленому порядку посадові інструкції працівників, які розробляє керуючий справами (секретар) виконавчого комітету разом з керівниками структурних підрозділів виконавчих органів сільської ради. В посадових інструкціях на підставі положення та типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні службові обов’язки, права і відповідальність кожного працівника.

Керівники структурних підрозділів виконавчих органів сільської ради забезпечують контроль за належним виконанням підлеглими працівниками затверджених посадових інструкцій.

Сільський голова, керівники структурних підрозділів створюють умови для навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування у навчальних закладах, центрах підвищення кваліфікації, на семінарах та шляхом самоосвіти.

Посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані постійно підвищувати свою кваліфікацію.

Позитивні результати навчання та підвищення кваліфікації є однією з підстав для просування по службі.

У Порядку, визначеному в розділах 10 та 11 цього Положення, посадові особи місцевого самоврядування один раз на чотири роки проходять атестацію, а в період між атестаціями – щорічну оцінку виконання покладених на них обов'язків і завдань за минулий рік. [113]

Організаційне та методичне забезпечення проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування і щорічної оцінки виконання покладених на них обов'язків і завдань здійснюється начальником відділу кадрової та організаційної роботи сільської ради.

Тривалість робочого часу і режим роботи посадових осіб місцевого самоврядування визначається відповідно до законодавства та конкретизується розпорядженням сільського голови.

За розпорядженням сільського голови, для виконання невідкладної і непередбаченої роботи, посадова особа місцевого самоврядування повинна з'явитися на службу у вихідні, святкові та неробочі дні. Ця робота компенсується відповідно до законодавства про працю.

У разі необхідності за розпорядженням сільського голови посадові особи місцевого самоврядування можуть бути відкликані із щорічної або додаткової відпустки. Частина невикористаної відпустки, яка залишилася,

надається посадовій особі місцевого самоврядування у будь-який інший час відповідного року чи приєднується до відпустки у наступному році.

Роботу з кадрами у виконавчих органах ради спрямовує і координує сільський голова, який обирається на посаду відповідною територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування в порядку, визначеному законом, і здійснює свої повноваження на постійній основі.

Секретар сільської ради працює в раді на постійній основі. Секретар сільської ради обирається радою з числа її депутатів на строк повноважень ради за пропозицією сільського голови.

Перший заступник, заступники сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючий справами (секретар) виконавчого комітету сільської ради приймаються на службу шляхом затвердження сільською радою. Зазначені посади належать до виборних посад. Пропозиції щодо кандидатур для затвердження на посади першого заступника, заступників сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету сільської ради вносить сільський голова. [113]

Керівників і працівників виконавчих органів ради призначає на посади та звільняє з посад сільський голова.

Заміщення вакантних посад третьої-сьомої категорій у виконавчих органах сільської ради проводиться за конкурсним відбором відповідно до частини 52 статті 10 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 169 із змінами та доповненнями, крім випадків, коли інше передбачено чинними нормативними актами. [60]

Відповідно до статті 5 Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” право на службу в органах місцевого самоврядування мають громадяни України незалежно від раси, кольору

шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, терміну проживання на відповідній території. На посаду можуть бути призначені особи, які мають відповідну освіту і професійну підготовку, володіють державною мовою в обсягах, достатніх для виконання службових обов'язків, та пройшли конкурсний відбір. [60]

Рішення про проведення конкурсу на заміщення вакантної посади посадової особи місцевого самоврядування та його умови приймаються сільським головою.

Для проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування розпорядженням сільського голови утворюється конкурсна комісія у складі голови, секретаря та членів комісії.

Очолює конкурсну комісію заступник сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради. До складу комісії включаються представники кадрової і юридичної служби, керівники відділів, а також особа, на яку покладено відповідальність за організацію роботи з питань запобігання корупційним і злочинним проявам в сільській раді, та інші працівники.

Переведення на рівнозначну або нижчу посаду в сільській раді, а також просування по службі посадових осіб місцевого самоврядування, які зараховані до кадрового резерву чи успішно пройшли стажування у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, може здійснюватися без конкурсного відбору.

Умови проведення конкурсу в сільській раді відповідно до Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, затвердженого постановою КМУ від 15.02.2002 № 169 із змінами, визначаються сільським головою.

Стажування працівників на посадах посадових осіб місцевого самоврядування проводиться відповідно до Положення про порядок

стажування у державних органах, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01.12.94 № 804, зі змінами.

Атестація посадових осіб місцевого самоврядування проводиться з метою підвищення ефективності діяльності працівників і відповідальності їх за доручену справу. [113]

Атестація проводиться один раз на 4 роки, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні обов'язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються сільським головою.

Підготовчі заходи та атестація проводиться відповідно до Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 № 1440, роз'яснень та методичних рекомендацій Головного управління державної служби України, цього Положення та розпорядження голови ради з цього питання.

Атестації підлягають посадові особи місцевого самоврядування усіх рівнів, у тому числі ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їх службові обов'язки не змінилися.

Не підлягають атестації сільський голова, секретар сільської ради, староста, працівники патронатної служби, особи, які перебувають на займаній посаді менше ніж один рік, молоді спеціалісти, вагітні жінки, чи жінки, які працюють менше ніж один рік після виходу на роботу з відпустки по вагітності і пологах чи догляду за дитиною, особи, прийняті на роботу на визначений термін.

Особи, призначені на посаду на визначений термін, та вагітні жінки можуть проходити атестацію за власним бажанням, за заявою. У період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків. Оцінка

проводиться безпосередньо керівниками відділів, де працюють посадові особи, під час підбиття підсумків роботи за рік.

За результатами атестації атестаційна комісія робить один з таких висновків:

- про відповідність займаній посаді;
- про відповідність займаній посаді за певних умов (здобуття освіти, проходження стажування, набуття відповідних навичок, підвищення кваліфікації тощо);
- про невідповідність займаній посаді (з обов'язковою наявністю підстав – доповідні, акти).

Результати атестації мають рекомендаційний характер. Відповідно до висновку атестаційна комісія пропонує сільському голові:

- 1) визнати посадову особу атестованою;
- 2) призначити протягом року повторне атестування (за згодою посадової особи);
- 3) зарахувати посадову особу до кадрового резерву або призначити її на вищу посаду;
- 4) перевести посадову особу на іншу посаду, що відповідає її кваліфікації, або звільнити її з займаної посади.

Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування.

Органи місцевого самоврядування забезпечують проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування і керівників державних підприємств, установ і організацій відповідно до вимог Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 08.02.1997 № 167. Посадові особи місцевого самоврядування підвищують кваліфікацію не рідше одного разу на 5 років, а фахівці, уперше прийняті на службу в органи місцевого самоврядування - протягом першого року їх роботи. [113]

Отже, наявність якісних кадрових ресурсів в органах місцевого самоврядування і правильне управління ними, є умовою політичної, соціальної та економічної стабільності громадян. Тому, враховуючи те, що від компетентності органів місцевого самоврядування залежить ефективність державного управління, важливою передумовою вирішення поставлених перед державою і суспільством стратегічних завдань є правильна організація системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

2.3. SWOT-аналіз Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області

Для проведення оцінки системи управління персоналом у Великобілозерській сільській раді необхідно провести SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це метод оцінюють внутрішнє середовище. Саме SWOT-аналіз дозволяє досліджувати (не тільки якісно, але і кількісно) в комплексі внутрішні і зовнішні чинники шляхом аналізу характеристик ресурсів, здібностей і виявлених серед них слабких і сильних сторін.

В основі даної методології аналізу покладена теорія М.Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою питань.

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність

використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей. [26]

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу.

Проведемо аналіз Великобілозерської сільської ради з використанням методу SWOT-аналізу. Результатом даного аналізу стала матриця з зазначенням сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз (таблиця 2.2).

До сильних сторін віднесено: відносна самостійність у прийнятті рішень від виконавчої влади, зокрема районної та обласної державної адміністрації; виконання державних та обласних програм, затвердження місцевої програми соціально-економічного та культурного розвитку; самостійно формує органи ради (комісії, виконавчі органи); можливість підвищення кваліфікації працівників.

Таблиця 2.2 – SWOT– аналіз Великобілозерської сільської ради

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ - Сільська рада представляє інтереси громади та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування; ➤ - відносна самостійність у прийнятті рішень від виконавчої влади, зокрема районної та обласної державної адміністрації; ➤ - виконання державних та обласних програм, затвердження місцевої програми соціально - економічного та культурного розвитку; ➤ - самостійно формує структуру органів ради (комісії, виконавчі органи); ➤ - можливість підвищення кваліфікації працівників; ➤ - можливість створення, реорганізації або ліквідації комунальних установ. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ - недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування; ➤ - недостатність мотивації щодо вироблення та впровадження управлінських інновацій. ➤ - несформованість механізмів і процедур здійснення інновацій, розробки конкретних проектів і заходів, їх нормативного забезпечення, розрахунків щодо ресурсного - обмеженість фінансових ресурсів
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ - залучення додаткових ресурсів від центральних органів виконавчої влади; ➤ - розробка і реалізація програм місцевого розвитку, які матимуть інноваційний характер; ➤ - виділення коштів з місцевих бюджетів для реалізації інноваційних проектів та програм; ➤ - підвищення продуктивності праці посадових осіб сільської ради; ➤ - кадрове забезпечення сільської ради; ➤ - підвищення кваліфікації працівників сільської ради. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ - погіршення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування; ➤ - високий рівень бюрократизації управлінського процесу. ➤ - занадто повільний перехід на нові системні уклади державного управління (технологічні, організаційні). ➤ - зменшення оперативності обігу інформації всередині системи місцевого самоврядування.

Слабкими сторонами сільської ради є: недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності органів місцевого; недостатність мотивації щодо вироблення та впровадження управлінських інновацій.

Можливостями функціонування Великобілозерської сільської ради є:

- залучення додаткових ресурсів від центральних органів виконавчої влади;
- розробка і реалізація програм місцевого розвитку, які матимуть інноваційний характер; виділення коштів з місцевих бюджетів для реалізації

інноваційних проєктів та програм;

- підвищення продуктивності праці посадових осіб міської сільської ради;

- кадрове забезпечення сільської ради.

Проведений аналіз дозволив виявити і загрози діяльності Великобілозерської сільської ради. Найбільш важливими є: погіршення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування; зменшення оперативності обігу інформації всередині системи місцевого самоврядування.

Отже, основними проблемами, що заважають нормальному функціонуванню місцевого самоврядування, є: низька активність і залученість громадян до процесів місцевого самоврядування; недовіра населення органам місцевої влади; недостатня інформованість населення про функції, структуру, повноваження органів місцевої влади.

Висновок до розділу 2

У роботі запропоновано підхід щодо комплексної оцінки систем управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Його реалізація включає три етапи: обґрунтування інформаційної складової управління персоналом в органах місцевого самоврядування; організаційно-економічна характеристика органів місцевого самоврядування в кількісному та якісному розрізі; аналіз розвитку управління персоналом та кадрового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. Застосування даного підходу дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень з управління персоналом в системі місцевого самоврядування.

Виявлено, що необхідною передумовою залучення до служби в органах місцевого самоврядування найбільш кваліфікованих спеціалістів, підвищення привабливості органів місцевого самоврядування, а також запобігання проявам корупції є вдосконалення умов оплати праці,

соціального забезпечення та захисту посадових осіб місцевого самоврядування.

Розроблено методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Визначено сутність місцевого самоврядування.

На основі детального вивчення та систематизації наукових джерел здійснено SWOT-аналіз, який дозволив обґрунтувати шляхи та тенденції розвитку місцевого самоврядування в Україні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ВЕЛИКОБІЛОЗЕРСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ВАСИЛІВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ)

3.1. Ідентифікація пріоритетів удосконалення управління персоналом

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад повинне базуватися на відповідній управлінській технології, в основі якої повинні бути покладені принципи паритетності, об'єктивності, прозорості, системності, комплексності, узгодженості інтересів, ефективності управління, пріоритетності та стимулювання персоналу. В якості цільової орієнтації управління персоналом органів місцевого самоврядування є їх ефективне функціонування шляхом досягнення визначеної мети щодо підвищення рівня сфер життєдіяльності територіальної громади.

Механізм кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності регіонів та формування їх конкурентних переваг. Незважаючи на значну кількість наукових розробок учених та їх накопичений досвід щодо вдосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість державних організацій (інститутів) через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та застарілу концепцію кадрової політики не в змозі швидко реагувати на зміни, що стосуються ситуації на ринку праці, впровадження сучасних технологій кадрової роботи, нових вимог до мобільної переорієнтації наявного інтелектуального потенціалу тощо.

Головною умовою підвищення конкурентоспроможності Великобілозерської сільської ради є не просто побудова механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, а використання запропонованих напрямів, які можуть забезпечити досягнення позитивних результатів. Через це в рамках дослідження найбільш актуалізуються питання щодо формування та реалізації механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування.

Забезпечення ефективності функціонування мотиваційних, організаційних та інформаційних компонентів відбувається завдяки виявленню тих бізнес-процесів управління персоналом, які мають найбільший вплив на ефективність функціонування органів місцевого самоврядування. Ці компоненти перетворюються у відповідні напрями ефективного вдосконалення системи управління персоналом органів місцевого самоврядування:

організаційна складова забезпечується за допомогою оптимального сценарію кадрового забезпечення, побудова якого базується на використанні сценарного підходу;

інформаційна складова забезпечується шляхом автоматизації бізнес-процесів, визначення результативності праці, прозорі системи планування та бюджетування, а також упровадження інтелектуальних центрів для обміну;

мотиваційна складова забезпечується за допомогою побудови карт саморозвитку, визначення та обґрунтування мотиваторів та демотиваторів ефективного функціонування органів місцевого самоврядування.

В основу формування механізму кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування покладено функціональний підхід.

Окрім цього, найважливішими напрямками щодо вдосконалення системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування є мотивація та

стимулювання персоналу, а також розвиток персоналу, підвищення його професійно-кваліфікаційного рівня.

Якість кадрового забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування визначається шляхом проведення аналізу факторів, які мають найбільший вплив на кадрову діяльність органів місцевого самоврядування.

Система кадрового забезпечення на теперішній час залишається ще недостатньо ефективною, не зважаючи на впроваджені відповідні законодавчим вимогам процедури конкурсного відбору, атестації посадових осіб, сформований кадровий резерв, конкретизовані кваліфікаційні вимоги, що пред'являються до посадових осіб органів місцевого самоврядування. Позначається і відсутність чітко розробленої системи оціночних показників результативності професійної службової діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, і недопрацьованість механізму формування чисельності штату, і слабка ефективність існуючих механізмів стимулювання посадових осіб до виконання функціональних обов'язків. В цілому, зазначені проблеми переважно пов'язані з недосконалістю правових механізмів реалізації норм законодавства про службу в органах місцевого самоврядування і недостатнім рівнем управління в сфері кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

На підставі існуючого світового досвіду, а також шляхом використання методу бенчмаркінгу, запропоновано наступний перелік рекомендацій по вдосконаленню системи управління персоналом та кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування в рамках зазначеного механізму(табл. 3.1).

Так як проблема формування кадрового резерву останнім часом має велике значення, необхідно розглянути можливі варіанти вирішення даної проблеми.

Таблиця 3.1 – Перелік рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом та кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування

Виявлені проблеми	Рекомендації
Проблеми комплектування штатів і роботи з кадровим резервом	Удосконалення роботи з кадровим резервом, а саме: <ul style="list-style-type: none"> - підготовка планів розвитку резервістів на основі зіставлення характеристик кожного з них з портретом ідеального співробітника для даної посади; - оцінка результативності розвитку резервістів; - використання психологічного портрета особистості співробітника.
Невисоке грошове утримання, відсутність надбавок	<ul style="list-style-type: none"> - вдосконалення системи державних гарантій на службі; - розвиток механізмів соціальних гарантій і додаткового страхування службовців; - впровадження додаткових сучасних механізмів стимулювання діяльності службовців; - впровадження системи матеріального стимулювання
Відсутність регламентів виконання кадрових процедур, в тому числі пов'язаних з управлінням кар'єрою	<ul style="list-style-type: none"> - укладення договору з вищими навчальними закладами про цільову підготовку і підвищення кваліфікації посадових осіб; - розробка і впровадження індивідуальних планів професійного розвитку посадових осіб; - організація індивідуального навчання; - розвиток практичного навчання службовців на робочому місці, використовуючи метод коучингу; - участь співробітників в курсах підвищення кваліфікації, в тому числі з використанням дистанційних технологій навчання; - стимулювання самоосвіти співробітників; - участь службовців у навчальних семінарах, в тому числі в режимі відеоконференцзв'язку; - придбання навчально-методичної літератури.

Зниженню витрат на підбір і перепідготовку фахівців значно сприяє наявність вже готових кандидатів в кадровому резерві. Відбір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того наскільки ефективно реалізується робота з відбору персоналу в значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей установи. Пошук і відбір кадрів є продовженням кадрової політики установи та одним з ключових елементів кадрової системи управління, тісно пов'язаним практично з усіма основними напрямками роботи в цій сфері.

Аналіз системи кадрового забезпечення Великобілозерської сільської ради показує, що процедура підбору і відбору кадрів орієнтована виключно на професійні якості кандидата, ніж на особистісні. У зв'язку з цим запропоновано включити в процедури відбору кадрів методи, пов'язані з особистісно-професійною діагностикою потенційного співробітника при співбесіді, використання тестування, з метою перевірки професійної підготовки кандидата. психологічну оцінку можна використовувати як при посадовому зростанні, так і для ефективного кадрового управління: виявлення необхідних напрямків особистісно-професійного розвитку, мотиваційної готовності. Проте, основною складністю при впровадженні психологічної діагностики особистості (кандидата на вакантну посаду) є наявність фахівця, що володіє відповідною кваліфікацією. Вирішити проблему можна декількома способами.

При впровадженні психологічного діагностування слід також врахувати, що відповідно до загальносвітової практики воно може бути тільки на добровільній основі. Більш того, при проведенні професійної діагностики для відбору в резерв установи може бути використаний досить широкий спектр методичних процедур. Їх вибір визначається, перш за все, набором виділених характеристик, а також кваліфікацією фахівця, який проводить оцінку.

Ще одна пропозиція щодо вдосконалення системи підбору і відбору персоналу – це зміна усталеного порядку використання методів відбору. На сьогоднішній момент порядок другого етапу конкурсу наступний: анкетування, співбесіда, тестування. Основний недолік даного порядку полягає в нераціональному використанні часу. Спочатку час витрачається на непотрібне по суті анкетування, потім частина часу витрачається на попереднє ознайомлення з анкетами, далі йде співбесіда і потім знову досить багато часу йде на тестування та його перевірку. Пропонується використовувати час більш раціонально. Використання методів відбору кадрів виглядає наступним чином: проведення тестування; співбесіда; підведення підсумків.

В якості наступного, не менш дієвого способу підбору співробітників, можна запропонувати взаємодію з навчальними закладами. Така взаємодія буде виглядати наступним чином. Спочатку фахівці з кадрово-організаційного відділу проводять моніторинг вищих навчальних та середньо-спеціальних навчальних закладів і вносять в базу ті заклади, які або мають відповідний профіль, або мають відповідні факультети, кафедри.

При оголошенні конкурсу на заміщення вакантної посади, по кваліфікаційним вимогам якої досить вищої освіти або навчання на останньому курсі навчального закладу, спеціаліст кадрово – організаційного відділу разом з розміщенням оголошень на сайті робить розсилку до відповідних навчальних закладів.

Таким чином, ключовими напрямками кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування є: введення психологічної діагностики в процесі особистісно-професійної оцінки; взаємодія з навчальними закладами відповідного профілю; щорічна оцінка розвитку осіб, включених в резерв установи.

3.2. Оцінювання ефективності впровадження системи підвищення якості кадрового забезпечення в системі управління персоналом

Умови сучасного розвиненого суспільства, а також процес становлення та розвитку правової держави, висувають свої вимоги до організації діяльності органів місцевого самоврядування. На сьогодні формування ефективної системи управління персоналом є пріоритетним напрямком будь-якої діяльності. Тому від грамотної організації системи управління персоналом та кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування залежить успіх і розвиток територіальних громад.

З іншого боку, за період від започаткування реформи децентралізації в

Україні значно змінились акценти у напрямках роботи органів місцевого самоврядування щодо виконання ними функціональних обов'язків. Просто мати знання в економічній, соціальній та правовій сферах та володіти комунікативними навичками сьогодні вже не достатньо, актуальності набувають питання ефективного лідерства та проектного управління змінами в місцевому самоврядуванні. Тож основні зміни пов'язані із спроможністю місцевих громад ефективно функціонувати з метою надання більш якісних і доступних послуг громадянам. У цьому контексті своєчасним є дослідження пріоритетних напрямів розвитку органів місцевого самоврядування та визначення відповідного інструментарію підвищення ефективності їх роботи. Враховуючи наявність різноманітних підходів до класифікації стратегій кадрової політики в органах самоврядування, які переважно ґрунтуються на загальнотеоретичних уявленнях про сутність стратегій управління персоналом, важливим науково-практичним завданням стає аналіз існуючих чинників підвищення ефективності кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та уточнення інструментів задля визначення критеріїв вибору найбільш відповідних.

Розглядаючи систему управління персоналом в органах місцевого самоврядування в аспекті активної свідомо реалізованої діяльності, необхідно відзначити, що остання включає в себе реалізацію заходів організаційного, освітнього, економічного, управлінського характеру, спрямованих на задоволення потреб органів місцевого самоврядування в кадрах певної спеціалізації і кваліфікації. Тобто, це ціла система цілеспрямованих кадрових процесів з планування підготовки кадрів, оновлення і збереження наступності посадових осіб місцевого самоврядування, їх професійного розвитку, стимулювання якості праці та службового просування. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування є складовою частиною системи державної кадрової політики та реалізується через створення цілісної системи формування і ефективного використання трудових ресурсів, розвитку кадрового потенціалу.

Система управління персоналом включає в себе планування, відбір, найм, розподіл трудових кадрів, навчання і підготовку персоналу, просування по службі, методи стимулювання праці, умови праці, формальні і неформальні зв'язки, консультування та переговори, подолання конфліктних ситуацій в колективі. У цьому контексті актуальність необхідного підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування обумовлена ефективністю і важливістю реалізованих відповідних повноважень, що, в свою чергу, можливо тільки при наявності професійного і компетентного кадрового складу.

Проблеми ефективності функціонування органів місцевого самоврядування сьогодні знаходяться в центрі уваги сучасної науки.[89].

Використання інструментів системи управління персоналом органів місцевого самоврядування повинно реалізовуватися відповідно до нормативно- правових актів. Це означає наступне:

право на застосування інструментів кадрового забезпечення повинні мати лише ті особи, які наділені відповідними державними повноваженнями;

дії керівника і фахівців кадрових служб щодо застосування результатів кадрового забезпечення строго регламентуються;

зміст інструментів кадрового забезпечення має бути доступним і зрозумілим тим особам, по відношенню до кого вони застосовуються;

інструменти кадрового забезпечення не повинні порушувати права людини, обмежувати особисту гідність, приводити до отримання і розголошення інформації, що не має відношення до виконання його обов'язків тощо.

Отже, за рахунок застосування доступних інструментів можна досягти підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування.

Органам місцевого самоврядування важливо зробити управління компактним, зосередженим виключно на головних пріоритетах, в основі яких можна виділити три складові:

- 1) стратегічне планування і координація ресурсів навколо пріоритетів;
- 2) ефективні комунікації, що передбачає залучення всіх зацікавлених сторін (ключових учасників, на кого це рішення може впливати) до розробки управлінських рішень;
- 3) персональна відповідальність (для повноцінного впровадження змін та реформи керівникам надається можливість використання відповідних інструментів). А для цього важливим є підвищення своєї компетентності та бажання змінюватися.

Однією із загальних проблем, характерних для багатьох структур управління є багатозадачність та багатоступінчатість.

Значною проблемою в управлінні персоналом органів місцевого самоврядування сьогодні є залучення фахівців, здатних в сучасних умовах використовувати в роботі інноваційні механізми і технології управління. Тому професійний розвиток органів місцевого самоврядування стає ключовою проблемою кадрового управління. Тому для формування ефективної системи управління персоналом необхідно: розробити схему процесу навчання працівників органів місцевого самоврядування, вести облік потреби в навчанні, формувати бюджет на навчання, визначати цілі навчання.

У зв'язку з розвитком цифрової трансформації, перед системою місцевого самоврядування з'явився новий виклик, а саме зростання обсягу інформації. Ключовим напрямком по даному питанню є розвиток цифрової економіки.

Важливими практичними заходами впровадження управлінських інновацій в кадровому забезпеченні є:

практика застосування сервісів групового спілкування з використанням месенджерів замість проведення тривалих нарад, що дозволяє швидше здійснювати комунікації один з одним і ефективно вирішувати поточні питання в оперативному режимі;

практика переміщення співробітників в структурних підрозділах, що

сприяє формуванню цілісної картини про діяльність в цілому, а також підвищенню адаптаційних можливостей і універсальності працівників; практика проведення обов'язкової атестації, що дозволяє своєчасно

виявити необхідність в підвищенні кваліфікації, професійної підготовки або перепідготовки працівника, а також визначити перспективи використання потенційних здібностей працівника;

практика публічного підбору кадрів, що дозволяє знаходити перспективних і талановитих фахівців шляхом проведення конкурсів.

Отже, перед кожним головою громади сьогодні стоїть завдання формування якісної системи управління персоналом. У свою чергу, ефективне функціонування органів місцевого самоврядування повинно бути спрямоване на створення умов для максимально можливої реалізації потенціалу кожної людини та підвищення економічного зростання громади.

Сьогодні органи місцевого самоврядування все більше зацікавлені в активності суспільства і взаємодії з громадянами. Для органів місцевого самоврядування важливу роль відіграє суспільство, від того наскільки воно є активним, залежить його поступальний розвиток.

Стабільна та якісна робота органів місцевого самоврядування є можливою завдяки запровадженню системи управління персоналом через підвищення кваліфікаційно-професійного рівня кадрового складу за допомогою навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки, саморозвитку тощо. Для ефективної роботи персоналу необхідна наявність ґрунтовних професійних знань, вмінь та навичок, високого рівня освіти, моральних принципів поведінки. Але, неузгодженість процесів розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування.

Тому, враховуючи основні напрями реалізації державної кадрової політики, серед яких підготовка кадрів, підвищення кваліфікації та їх перепідготовка, що відображені в положеннях прийнятої Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [127], професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування стає актуальним та своєчасним питанням в

контексті формування кадрового забезпечення їх ефективного функціонування.

Формування і впровадження сучасних підходів до розвитку професійних компетенцій посадових осіб необхідно здійснювати в таких напрямках:

перегляд умов та принципів організації додаткової професійної освіти; доопрацювання можливих підстав для направлення на навчання; дослідження впливу професійного розвитку на кар'єрне зростання

службовця місцевого самоврядування;

вдосконалення механізму фінансування професійного навчання посадових осіб;

актуалізація професійних програм, що мотивують до безперервного професійного розвитку і підвищують результативність кадрової діяльності. Так, в роботі Юн Джик Чо та Джеймса Л. Перрі підтверджується вплив внутрішньої мотивації на ставлення працівників один до одного шляхом аналізу надійності менеджменту, цілеспрямованості та очікуваної тривалості зовнішньої винагороди;

ефективна взаємодія органів державної і місцевої влади та освітніх установ вищої професійної освіти за рахунок збільшення практики використання сучасних електронних методів навчання дистанційних освітніх методик тощо.

Головними вимогами в роботі з персоналом, які потребують врахування в сучасних умовах, є [45; 56]: створення умов для реалізації прав людини; повага індивідуальності і цілісності кожної людини шляхом заохочення високої продуктивності праці; відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень; впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі; створення умов для розвитку творчих здібностей; комплексна експертиза діяльності (як процесів, так і результатів); підтримання відповідальності за

якість роботи.

Професійний розвиток працівників органів місцевого самоврядування безпосередньо впливає на ефективність державного управління. Тому персонал в органах місцевого самоврядування має володіти високим особистісно-діловим потенціалом та бути готовим до змін. Тобто потрібні активні, цілеспрямовані особи, орієнтовані не тільки на рутинне виконання поставлених завдань, але і на результат.

Потрібно звернути увагу на те, що успішна діяльність будь-якої організації можлива тільки в тому випадку, коли мотиваційно-стимулюючі чинники сприяють досягненню стратегічних і оперативних цілей. Їх дія поширюється на поведінку персоналу, професійно-трудова діяльність якого є невід'ємною умовою ефективного функціонування організації в сучасних умовах.

З метою забезпечення ефективності та здатності надавати високоякісні та доступні соціальні та адміністративні послуги важливим питанням в сфері місцевого самоврядування стає стимулювання відповідних органів влади.

Система стимулювання органів місцевого самоврядування є складним управлінським завданням. Вона вимагає враховувати інтереси, мотиви великого кола залучених і зацікавлених сторін. Результати моніторингу якості кадрового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування дозволили визначити зони, які потребують пріоритетної уваги та сформувані перелік заходів щодо підвищення результативності діяльності органів місцевого самоврядування. У більшості органів місцевого самоврядування зберігається проста система стимулювання персоналу використовуються переважно такі методи, як заохочення і покарання. Результатом цього є низький відсоток працівників органів місцевого самоврядування, які працюють понад 10–15 років. Це, у свою чергу, є підтвердженням неналежної системи стимулювання персоналу, особливо молоді, до роботи в органах місцевої влади. Окрім цього, низький рівень заробітної плати, призводить до відтоку кращих фахівців з місцевого

самоврядування.

Також до важливих проблем у сфері стимулювання та мотивації посадових осіб органів місцевого самоврядування слід віднести [68; 133]: відсутність прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи посадових осіб; неврахування індивідуальних потреб кожної посадової особи та відповідно відсутність мотиваційних умов, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці. Але позитивним моментом вирішення цих проблем можна назвати, що основним напрямом стратегії реформування служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року є встановлення прозорої моделі оплати праці та уніфікація порядку встановлення розмірів посадових окладів відповідно до юрисдикції органу місцевого самоврядування [116]. Окрім цього, закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» передбачає проведення реформування системи оплати праці державних службовців з метою забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці, підвищення рівня прозорості, передбачуваності та справедливості [64].

Виявлено, що використання різноманітних форм стимулювання праці є головним чинником професійного розвитку персоналу. Загальновідомо, що працівник тільки тоді зацікавлений в своєму професійному розвитку, постійному підвищенні кваліфікації, коли бачить, що ця праця відповідає його інтересам, оплачується адекватно його зусиллям, сприяє задоволенню максимальної кількості його потреб [10].

З іншого боку, виявлено таку тенденцію, що співробітники, які займають більш високу посаду, приділяють більшу увагу психологічним аспектам стимулювання, що, швидше за все, пов'язано з тим, що у них більш висока заробітна плата. Також слід визнати, що методи заохочення надають більший вплив, ніж методи санкцій.

Тому важливо створювати умови для стимулювання. Для цього потрібно детально досліджувати чинники, стимули, які є значимими і цінними для персоналу. При цьому слід пам'ятати, що проблема

стимулювання в бюджетній сфері зводиться до того, що заробітна плата є низькою та чітко визначеною ставкою. Тому акцент необхідно робити на використанні нематеріальних стимулів трудової активності органів місцевої влади. Але важливо не зловживати експлуатацією окремих стимулів трудової поведінки.

Необхідно також акцентувати увагу, що важливим кроком в напрямі розробки довгостроково діючого інструменту ефективного управління є задоволення різноманітних індивідуальних мотивів співробітників і поступове виховання цінних для організації мотивів. Тому грамотно вибудована система стимулювання персоналу є інструментом, що підвищує результативність організації – через підвищення ефективності праці окремо взятого працівника, всього колективу в цілому. Для цього дуже важливо:

- визначити людські потреби і стимули; виявити чи зароджується в індивідуумі напруженість внаслідок незадоволення потреб;
- визначити зовнішні обставини та сприятливі можливості, що впливають на напруженість; задовольнити потреби, використовуючи різноманітні види винагород; проаналізувати показники оцінки ефективності праці.

Слід зазначити, що питання стимулювання органів місцевого самоврядування є вкрай актуальними сьогодні. Вони мають бути спрямовані на формування заповзятливих та ініціативних посадових осіб, які усвідомлюватимуть важливість позитивних результатів їх діяльності та працюватимуть з бажанням та самовіддачею. Але для активізації такого стану та настрою державі потрібно створити певні умови, які стимулюватимуть органи місцевого самоврядування ефективно виконувати поставлені завдання.

Таким чином, кадровими процесами і кадровими відносинами пронизані всі сфери діяльності органів місцевого самоврядування. Від обраної стратегії і тактики кадрової політики, її пріоритетів, підходів, і набору інструментів, що застосовується, залежить якість функціонування, як окремої посадової

особи місцевого самоврядування, так і всієї системи державного управління. Визначено, що кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування реалізується за допомогою цілого комплексу заходів, пов'язаних з підбором і розстановкою кадрів, їх підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації, формуванням необхідного кадрового резерву і створенням умов, які забезпечують найбільш ефективно використання кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом

Система управління персоналом займає важливе місце в підвищенні ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Застосування проектного підходу та командної роботи дозволяє створити оптимальну координацію діяльності персоналу та забезпечення його згуртованості, підвищити якість результатів кінцевого продукту будь-якого проекту.

В сучасних умовах особливо важливою стає орієнтація країни на прискорений інноваційний розвиток. Одним із інструментів такого розвитку є інвестиційні та інноваційні проекти, за допомогою яких з'ясується і обґрунтовується можливість і економічна доцільність створення об'єкта обраної цільової спрямованості.

Більшість теоретичних і практичних розробок у сфері управління проектами орієнтовано на застосування в компаніях і корпораціях, регіональний аспект найчастіше зводиться до оптимізації структури проектів і органів управління. Однак для того, щоб підвищити внутрішню стійкість економіки та соціальної сфери, забезпечити належний розвиток громад, необхідна адекватна викликам часу управлінська політика. У таких умовах

один з інноваційних інструментів розв'язання регіональних проблем – проектний підхід, ефективність якого доведена світовою практикою. Враховуючи це, актуальності та своєчасності набувають питання визначення ролі проектного підходу в забезпеченні ефективного функціонування органів місцевого самоврядування.

Отже, проектний підхід активно використовується в усьому світі. Причому він поширений не тільки в ІТ сфері та інноваційно-інвестиційних організаціях. Він має цілий ряд переваг:

проектне управління дає чіткий план дій, якого дуже легко дотримуватися до самого його закінчення, і навіть якщо виникають проблеми, можна легко знайти вихід із ситуації;

кожний раз, коли проектна команда завершує проект у строки та в рамках бюджету, клієнт стає щасливим та вдячним;

проектний менеджмент дає працюючий інструмент, який можна використовувати й надалі в діяльності підприємства.

Існує багато визначень поняття «проект», так одні його розуміють як ідею, задум та необхідні засоби його реалізації. Інші визначають з точки зору інвестиційного підходу, як вкладення капіталу з метою отримання доходу або соціального ефекту. Треті підходять в контексті системного підходу, представляючи проект як функціонування складної системи, ключовою ланкою якої є встановлені вимоги та бюджет витрат. Відповідно концепції проектного аналізу, проект (project) – це комплекс взаємопов'язаних тимчасових заходів, розроблених для досягнення певних цілей (переважно створення унікальних продуктів, послуг, результатів) протягом заданого часу при встановлених обмежених ресурсах. При цьому, як і у більшості організаційних заходів, головна мета проекту – задоволення потреб замовника.

У той же час, постійні організаційні зміни сьогодні є нормою для сучасних організацій, головною метою яких є не тільки оптимізацію витрат і прозорість бізнес-процесів, але активне застосування нових технологій і

знань з метою поступового розвитку. Але щоб адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, до нових ідей керівництва тощо, необхідні ефективні технології та методи роботи. Тому використання проектного підходу в сучасних умовах невизначеності для більшості організацій є ефективним інструментом.

У свою чергу, відсутність комплексного проектного мислення у керівництва пояснює низький рівень ефективності використання інструментів проектного менеджменту. Тому впровадження проектної діяльності, під якою розуміється конструктивна і продуктивна діяльність особистості, яка спрямована на розв'язання значущої проблеми, досягнення кінцевого результату в процесі цілепокладання, планування і здійснення проекту, дозволить забезпечити точний результат, управляти всіма ризиками, контролювати всі етапи здійснення поставленого завдання.

Отже, використання проектного підходу в сфері регіонального управління дозволить не тільки розв'язати гострі соціально-економічні проблеми певних населених пунктів та регіонів, а й впровадити для цього принципи сталого розвитку, мобілізувати власні зусилля та власний потенціал громад. Саме тому важливе місце у комплексних перетвореннях, які відбуваються у сфері регіонального розвитку в Україні, належить управлінню регіональними проектами, а саме, необхідності розв'язання питань: як спланувати та скоординувати реалізацію проекту регіонального розвитку; залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту; краще розпорядитись власними коштами; як створити команду працівників для реалізації проекту; мотивувати персонал до ефективної діяльності; уникати конфлікту в команді проекту тощо. Окрім цього, важливим в умовах застосування проектного підходу в органах місцевого самоврядування є підготовка фахівців регіонального управління з метою розуміння принципів і форми сучасних методів проектного управління для розробки та впровадження ефективної політики регіонального розвитку.

Задля того, щоб було можливо впровадити дану методичку в життя,

потрібно пройти нелегкий шлях розроблення її основних категорій та складових, що потребує наукового обґрунтування, створення нормативно-правової бази, удосконалення системи управління персоналом, запровадження дієвої системи моніторингу, визначення стратегічних орієнтирів, створення інформаційно-аналітичного та аналітико-прогностичного забезпечення, удосконалення управлінських технологій, запровадження нових дієвих методів кадрової політики, удосконалення системи документообігу та системи електронного врядування, а також удосконалення супутніх елементів управління на рівні Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області.

Заради створення умов для формування якісної системи управління у Великобілозерській сільській раді рекомендується розробити та впровадити т «Програму підвищення ефективності роботи Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області на 2022- 2024 роки».

Однією зі складових створення і функціонування дієвої системи управління Великобілозерською сільською територіальною громадою є забезпечення ефективної системи управління персоналом у виконавчих органах сільської ради. Крім того, кваліфіковані кадри є найбільш конкурентним ресурсом систем управління та розвитку високопродуктивної економіки громади. Розвиток кадрів є однією з найважливіших передумов успіху будь-якої організації [60].

Становлення процесу стратегічного кадрового менеджменту вимагає якісного аналізу роботи структурних підрозділів Великобілозерської сільської ради і розуміння того, чого прагнуть місцеві жителі й інші ключові зацікавлені особи, включаючи центральний уряд. Одним із основних напрямів змін в кадровій політиці є застосування підходу, що базується на компетенціях. Такий підхід передбачає врахування знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей службовця, що дають змогу реалізувати професійний потенціал на практиці.

Важливо встановити ряд критеріїв якості роботи, за якими буде

здійснюватися контроль [39].

Метою програми є створення механізму та алгоритмів по роботі з персоналом, які забезпечать можливість оптимізувати чисельність та покращити якісний склад працівників Великобілозерської сільської ради для ефективного соціально-орієнтованого управління.

Програма підвищення ефективності роботи сільської ради дозволить забезпечити виконання наступних завдань:

- створення умов для подальшого удосконалення служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням демократичних цінностей і принципів урядування;

- запровадженням сучасних технологій управління людськими ресурсами та врахуванням компетентнісного підходу;

- наукове супроводження реформування системи місцевого самоврядування, формування та реалізацію місцевої політики з використанням кращого міжнародного досвіду;

- моніторинг результативності та ефективності системи управління персоналом.

Програму підвищення ефективності роботи Великобілозерської сільської ради пропонується реалізувати у декілька етапів.

Перший етап (2022 рік):

- розроблення та прийняття Програми та інших локальних актів, необхідних для забезпечення реалізації даної Програми;

- організація експертної оцінки та аналізу структури Запорізької міської ради;

- створення бази кадрового резерву;

- започаткування процесу кадрових аудитів комунальних підприємств, установ, організацій громади;

- моніторинг роботи працівників відділів та виконавчих органів Великобілозерської сільської ради, комунальних підприємств, установ, організацій громади;

- здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури;

- створення профілів професійної компетентності посад;
- розробка тестових показників ефективності роботи.

Другий етап (2023-2024 роки):

- затвердження структури Великобілозерської сільської ради ;
- розробка остаточних ключових показників ефективності;
- активне використання «банку кадрів» для закриття вакантних посад;
- здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури;
- проведення кадрових аудитів у комунальних підприємствах, установах, організаціях громади;
- моніторинг роботи працівників працівників відділів та виконавчих органів Великобілозерської сільської ради, комунальних підприємств, установ, організацій громади;
- організація навчань працівників згідно затвердженої навчальної програми;
- організація тренінгів працівників;
- комплексна оцінка персоналу та відповідні зміни в кадровій структурі сільської ради.

До пріоритетних завдань та напрямів Програми можна віднести:

1. Сприяння ефективному функціонуванню відділів сільської ради, а саме:
 - проведення аналізу структури Великобілозерської сільської ради;
 - затвердження нової структури (за потребою);
 - моніторинг ефективності функціонування нової структури (за потребою).
2. Професійний підбір та якісна розстановка кадрів, робота зі студентами відповідних спеціальностей, а саме:
 - ефективний рекрутинг (створення «Банку кадрів»);

- просування по службі кращих працівників (кадровий резерв, стажування).

3. Оцінка персоналу, а саме:

- впровадження профілів компетентності посад;
- проведення щорічних оцінок, атестації;
- кадрові аудити;
- моніторинг якості надання послуг;
- розробка ключових показників ефективності.

4. Кадровий менеджмент, а саме:

- забезпечення зв'язку між результатами оцінювання службової діяльності посадових осіб та подальшим проходженням служби в органах місцевого самоврядування;

- моніторинг чинного законодавства у сфері трудових відносин та місцевого самоврядування.

5. Навчання та підвищення кваліфікації, а саме:

- організація процесу навчання за програмою «Запорізького центру перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій», яка включає: лекції, тренінги, курси з підвищення кваліфікації; організація процесу обміну досвідом;

- підтримка в актуальному стані інформаційного матеріалу на веб-сайті громади.

6. Розвиток корпоративної культури, а саме:

- оцінювання морально-психологічного стану посадових осіб сільської ради (опитування, анкетування, моніторинг роботи);

- організація семінарів, засідань, круглих столів з метою формування організаційної культури, відкритості їх роботи, поширення ефективних методів і форм налагодження взаємовідносин з громадськістю.

Джерелами фінансування Програми можуть бути кошти бюджету громади та інші джерела, які не заборонені чинним законодавством України.

Реалізація «Програми підвищення ефективності роботи Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області на 2022- 2024 роки» дозволить:

- покращити конкурентоспроможність Великобілозерської сільської ради;
- підвищити рівень довіри громадян до професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування за результатами аналізу скарг та подяк, які надходять від громадян на адресу сільської ради;
- підвищити ефективність функціонування відділів сільської ради відповідно до поставлених стратегічних цілей;
- зменшити плінність кадрів;
- підвищити рівень професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування шляхом самоосвіти та удосконалення професійних знань, умінь та навичок .

Внесення змін до Програми має здійснюватися за процедурою внесення змін до місцевих нормативних актів.

Отже, аналіз теоретичних засад з управління персоналом в органах місцевого самоврядування дав можливість запропонувати внести зміни до існуючого стану системи управління Великобілозерської сільської ради . Важливе значення у формуванні системи управління у Великобілозерській сільській раді має підвищення якості надання послуг, удосконалення електронного врядування. Електронне врядування має на меті спростити управління та приблизити до нього користувачів послуг.

Висновки до розділу 3

Визначено, що ефективність органів місцевого самоврядування залежить від професійної та компетентної кадрової укомплектованості, що

особливо проявляється у виконанні кадровим складом поставлених перед ним завдань і покладених на нього функцій.

Проаналізовано чинники підвищення ефективності роботи органів громади, серед яких найбільш впливовими визначено:

- підвищення рівня компетентності працівників виконавчих органів;
- підвищення рівня оплати праці працівників виконавчих органів;
- запровадження системи оцінювання результатів службової діяльності працівників;
- запровадження нових інструментів нової управлінської культури;
- проведення змін в організаційній структурі;
- зміна системи мотивації працівників.

Визначено ключові характеристики ефективного органу місцевого самоврядування, а саме:

- забезпечення розвитку громади;
- прийняття зважених та обґрунтованих рішень;
- забезпечення доступу до якісних послуг;
- забезпечення раціонального використання всіх наявних ресурсів;
- забезпечення лідерства в громаді.

Запропоновано внести зміни до існуючого стану системи управління Великобілозерської сільської ради та рекомендовано впровадити «Програму підвищення ефективності роботи Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області на 2022- 2024 роки».

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах особливо важливе значення має раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності. Управління персоналом є однією із найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити її ефективність.

Сьогодні на зміну старим принципам управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад приходить нова парадигма управління, в основу якої покладено професіоналізація кадрів, застосування інструментарію менеджменту, надання широких повноважень громадам, врахування інтересів громадськості та взаємозв'язок місцевої влади з територіальною громадою при вирішенні питань місцевого значення. Основним завданням реформування системи управління персоналом місцевого самоврядування є перехід від бюрократичної, жорсткої форми державного управління до гнучкої, ринкової форми місцевого самоврядування, що повністю відповідає потребам українських територіальних громад та світовим тенденціям розвитку суспільства. Вирішення цього завдання тісно пов'язане із зміцненням місцевого самоврядування, яке за своєю природою спроможне збалансовувати інтереси держави та громадян, членів територіальної громади. Разом з тим передача повноважень на місцевий рівень за недостатнього кадрового забезпечення, відсутності управлінських навичок та невідпрацьованої правової бази місцевого самоврядування призводить до безсилля влади у здійсненні соціально-економічних функцій і забезпеченні внутрішньої безпеки. Це зумовлює необхідність пошуку ефективних інструментів управління персоналом органів місцевого самоврядування, яким може бути прийняття Програм з ефективної діяльності місцевої ради.

Тому у даній роботі було проведено дослідження науково-теоретичних аспектів кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування уточнено

сутність базових понять дослідження.

Обґрунтовано, що до функціональних процесів управління персоналом відноситься: аналіз кадрових процесів та їх планування; підбір та відбір персоналу; адаптація персоналу; оцінювання та контроль дій персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, розвиток персоналу, підвищення його професійно-кваліфікаційного рівня; трудові відносини, якість життя, умови праці; вивільнення персоналу.

Запропоновано механізм кадрового забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування, особливістю якого є врахування законів і закономірностей становлення та включення визначених цілей, методів, принципів, важелів впливу, системи активізації, визначення оптимального впливу складових з метою підвищення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування на основі використання кадрового потенціалу, отримання конкурентних переваг.

Розроблено для покращення існуючого стану системи управління персоналом у органах місцевого самоврядування територіальних громад на прикладі великобілозерської сільської ради - «Програму підвищення ефективності роботи Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області на 2022- 2024 роки»

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амосов О. Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства./О.Ю.Амосов// Інфраструктура ринку. 2016. № 2. С. 372–376.
2. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Симбіоз інституційних засад та архетипіки публічного управління./О.Ю.Амосов, Н.Л.Гавкалова// Публічне урядування. 2016. № 2. С. 15–22.
3. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу./О.Ю.Амосов, Н.Л.Гавкалова// Демографія та соціальна економіка. 2013. № 1. С. 78–88.
4. Амосов О. Ю., Малінецька Г. В. Децентралізація влади в Україні: фінансові і політико-правові аспекти. /О.Ю.Амосов, Г.В. Малінецька//Теорія та практика державного управління. 2015. № 2. С. 129–134.
5. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н. Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
6. Бабінова О.О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід. Київ: Фенікс, 2011. 268с.
7. Бабінова О. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів місцевої влади. URL: <http://www.niss.gov.Ua/Monitor/September/6.htm> (дата звернення 22.06.2021).
8. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень./В.Д.Бакуменко// Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. № 1. С. 8–26.
9. Бакуменко В. Д., Червякова О. В. Чинник самоорганізаційної спроможності розвитку соціальної системи та його врахування в процесах управління. /В.Д. Бакуменко, О.В. Червякова// Науковий вісник Академії

муниципального управління. Серія : Управління. 2013.№ 1. С. 15–24.

10. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. /В. Бакуменко, С. Попов// Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». 2015. № 43. С. 21–28.

11. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковські Ц. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України : аналітичний звіт. 2019.

URL:https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PI_DVISCH%20KVALIFIKACII/analiichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-report- ukr-f-1.pdf(дата звернення:22.06.2021)

12. Барановська Т.О., Ажажа М.А. «Управління персоналом в органах місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад.» : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених. [«Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України»], (Запоріжжя. 19-21 жовтня 2021 р.), ЗНУ, 2021 р. 527 с.

13. Барановська Т.О , Ажажа М.А.. «Управління персоналом в органах місцевого самоврядування територіальних громад.» : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. [СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНЕ СУСПІЛЬСТВО: український та європейський контекст розвитку], (Мелітополь, 10 грудня 2021 року),ТДАТУ, 2021р. 348 с. <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/1639121330885591.pdf>

14. Батенко Л.П., Загородніх О. А., Ліщинка В. В. Управління проектами. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с.

15. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.

16. Безтмертна В.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: дис...канд.екон. наук: 08.00.04 . Л., 2007. 237 с.

17. Біла О. О. Організація сумісної діяльності у проектних командах.

/О.О.Біла//Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки». 2011. № 199. Ч. 1. С. 243–246.

18. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право): навч. посіб. Київ: Атіка, 2000. 304 с.

19. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. Ірпінь: НАДПСУ, 2007. 174с.

20. Білоусов Ю. В., Лозінська С. В., Русу С. Д. Цивільне право України. та ін. Київ: Прецедент, 2005. 448 с.

21. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO. Київ : ТОВ «Софія», 2012. 129 с.

22. Бородін Є. І., Серьогін С. М., Шпекторенко І. В. Сучасні методи викладання в системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. 44 с.

23. Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів. Британська Рада в Україні. 2-е вид. Київ, 2009. 96 с.

24. Бугайова Н. М., Єрмаш Н. М. Психологічні складові особистості державного управлінця. Global International Scientific Analytical Project. URL: <http://gisap.eu/ru/node/1342> (дата звернення 26.06.2021).

25. Васильєв А. О. Основні моделі місцевого самоврядування: становлення та вдосконалення./А.О. Васильєв// Теорія та практика державного управління. 2009. № 3 (26). С. 207–213.

26. Васильєва О. І. Кадрове забезпечення органів місцевої влади. /О.І.Васильєва//Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 6. С. 57–60.

27. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління кадровим потенціалом. Київ: КНЕУ. 2005. 245 с.

28. Витко Т. Зарубіжний досвід забезпечення органів державної

влади кадрами. /Т.Витко//Державне управління та місцеве самоврядування. 2010. № 1 (4). С. 260–269.

29. Витко Т. Кадрове забезпечення державної служби: досвід Словацької Республіки для України./Т.Витко// Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. № 1. С. 217–229.

30. Витко Т. Особливості функціонування механізму кадрового забезпечення органів державної влади в країнах Центрально-Східної Європи. /Т.Витко//Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. № 2. С1-15

31. Витко Т. Ю. Державна кадрова політика України: сутність, сучасний стан і перспективи розвитку/Т.Ю. Витко// Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_1_5.pdf (дата звернення 26.06.2021)

32. Вольська О. М. Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у держав. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2020. URL: № 1. http://el-zbirn-du.at.ua/2020_1/3.pdf. (дата звернення 26.06.2021)

33. Вольська О.М., Губа М.І., Панкратьєва Т.Л. Метод оцінки ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: зб. тез доповідей III Всеукр. наук.-практ. інтер.-кон., 18-19 квітня 2019 р. /Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019.

34. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління. Київ : УАДУ, 2000. 156 с.

35. Воронкова В. Г. Державне будівництво та місцеве самоврядування [Навч.-метод. посібник для фахівців галузі знань 0306 «Менеджмент і адмістрування» напряму 6.030601 проф. спрямування «МОе» / В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа, Н. О. Резанова; ЗДІА]. - Запоріжжя : ЗДІА, 2009.177с.

36. Воронкова В.Г. Філософія розвитку сучасного суспільства: теоретикометодологічний контекст: монографія. Запоріжжя:ЗДІА, 2012.262 с

37. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту. Харків: ХНЕУ, 2010. 236 с.
38. Газарян С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування: зміст, форми та методи : дис.... д-ра наук з держ. упр. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Київ, 2011. 469 с.
39. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий. СПб. : СПбУЭФ, 1994. 340 с.
40. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. /К.О.Глубоченко//Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер.: Державне управління. 2013. Т. 214, №202. С. 84–87.
41. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
42. Градов А. П. Економічна стратегія фірми. СПб.: Спец. лит., 2005. 589 с.
43. Грицяк І. Зародження, становлення і розвиток місцевого самоврядування в Україні. /І.Грицяк// Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. 2013. № 2. С. 58 – 64.
44. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. /Л.Гузар//Ефективність державного управління. 2013. № 35. С. 196–202.
45. Дарміць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. /Р.З.Дарміць, Г.П.Горішна//Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26–34.
46. Дворецька Г. В. Соціологія праці. Київ: КНЕУ, 2005. 203 с.
47. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний

досвід та умови впровадження в Україні./ Х.М.Дейнега // Економіка та держава. 2011. № 1. С. 151–153.

48. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні./С.Дембіцька// Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Юридичні науки. 2014. № 782. С. 33–38.

49. Державна служба : підручник : у 2 т. Т.1. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [Ю. В. Ковбасюк [та ін.].Одеса: НАДУ,2012.372 с.

50. Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/>. (дата звернення 28.06.2021)

51. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навч. посіб. для посадовців органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. Київ: ПРООН/МПВСР, 2016. 269с.

52. Дзюндзюк В. Б., Мартинюк М. С. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. /В.Б.Дзюндзюк, М.С.Мартинюк//Державне будівництво. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48 (дата звернення 28.06.2021)

53. Дробуш І. В. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: сучасний стан та перспективи. /І.В.Дробуш//Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». 2018. № 2(18). URL: <http://lj.oa.edu.ua/articles/2018/n2/18divstp.pdf>. (дата звернення 28.06.2021)

54. Друкер П. Подбор работников в соответствии с их достоинствами. Кадры. 1995. № 1. С. 38–42.

55. Дубенко С. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посіб. Київ: Ін Юре, 1999. 244 с.

56. Дубенко С. Ефективна кадрова політика ключове завдання посилення дієздатної держави /С.Дубенко//Зб. наук. пр. УАДУ. Київ : УАДУ, 2000.№2. Ч. 3. С. 50.

57. Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади EGAP. URL: <https://egap.in.ua/>. (дата звернення 28.06.2021)

58. Європейська Хартія місцевого самоврядування (м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року) . 1997. N 38. 249с.(Відомості Верховної Ради України (ВВР))

59. Задорожний О. Європейська хартія місцевого самоврядування. Політична енциклопедія / [Ю. Левенець та ін.] Київ: Парламентське видавництво, 2011. 253 с.

60. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogosamovryaduvannya/zakon-ukrayini-pro-sluzhbu-v-organah-miscevogosamovryaduvannya-nova-redakciya> (Нормативний документ)(дата звернення 28.06.2021).

61. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>(Нормативний документ)(дата звернення 28.06.2021).

62. Золотарьов В. Ф. Ефективність державного управління кадровими процесами в місцевих органах влади очима посадовців. /В.Ф.Золотарьов//Державне будівництво. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_1_19 (дата звернення 26.06.2021)

63. Золотарьов В. Ф. Сутність кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. /В.Ф.Золотарьов// Державне будівництво. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_21 (дата звернення 26.06.2021)

64. Золотарьов В. Ф., Білосорочка С. І. Моральна відповідальність працівників органів державної влади. /В.Ф.Золотарьов, С.І.Білосорочка //Аспекти публічного управління. 2015. № 3. С. 84–89.

65. Золотарьов В. Ф., Огурцова О. В. Організаційно-кадрове забезпечення місцевих органів виконавчої влади. /В.Ф.Золотарьов, О.В.Огурцова// Теорія та практика державного управління. 2013. № 3. С. 329–336.

66. Ілюшина О. Н. Теоретико-методологічні основи кадрового

забезпечення курортно-туристичного регіону: сутність, структура, особливості. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer30/1072.pdf>. (дата звернення 28.06.2021)

67. Інституціональне забезпечення розвитку публічної влади на місцевому рівні: звіт про НДР (заключний) / Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України / [О. Б. Коротич [та ін.] 2017. 176 с.

68. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016-2020. Київ: Ваіте, 2016. 280 с.

69. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.

70. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів. /Т.Є.Кагановська//Форум права. 2008. № 1. С. 215–220.

71. Кагановська Т.Є. До питання визначення сфери кадрового забезпечення державного управління. /Т.Є.Кагановська//Форум права. 2008. № 2. С. 202–209.

72. Кадрова політика і державна служба / [С. М. Серьогін [та ін.] Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

73. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної проектної команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) [монографія]. Київ:ІНКОС. 2010. 268 с.

74. Карпчук Н. П. Аналіз комунікаційної політики європейського союзу:жовта книга з комунікації ЄС. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/470/3/st40.pdf> (дата звернення 29.06.2021)

75. Клочко А. М. Сучасний стан кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України./А.М. Клочко// Форум права. 2011. № 4. С. 367–371.

76. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України: монографія. Харків :НАДУ «Магістр», 2006. 220 с.
77. Кравченко В. В. Конституційне право України у визначеннях та схемах. Київ: Атіка, 2002. 192 с.
78. Кравченко В. В., Пітцик М. В. Муніципальне право України. Київ: Атіка, 2003. 672 с.
79. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Харків: ХДУХТ, 2004. 287 с.
80. Крегул Ю., Батрименко В. Реформування місцевого самоврядування в Україні. /Ю. Крегул, В. Батрименко//Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 1. С. 17–27.
81. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. /В.А. Ландсман//Держава та регіони. 2013. № 1 (41). С. 117–121.
82. Левченко К. Б. Проблеми кадрового забезпечення процесів формування тендерної політики в Україні. /К.Б.Левченко// Право і безпека. 2004. № 1. С. 108–112.
83. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень. Київ, 2017. 110 с.
84. Лесечко М. Д. Основи системного підходу: теорія, методологія, практика. Львів: УАДУ, 2002. 300 с.
85. Левківська Н. Поняття та особливості правового статусу посадової особи органу місцевого самоврядування /Н.Левківська// Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентіві України, 2009. № 1. С. 217-227.
86. Малаш С.М. Проблематика взаємовідносин між органами виконавчої влади та громадськістю. /С.М.Малаш// Державне управління: теорія та розвиток. 2017. № 9. С.21–27.
87. Малик Я. До питання про взаємодію органів державної влади та

органів місцевого самоврядування в Україні. /Я.Малик// Ефективність державного управління: Зб.наук.пр. 2015. № 43. С.295–361.

88. Мамонова В. В. Система місцевого самоврядування. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія [Ю. В. Ковбасюк [та ін] Київ: НАДУ. Т. 5. 2011. С. 342–344.

89. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління. Київ: Знання, 2009. 582 с.

90. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.

91. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп. [Ю. В. Ковбасюк [та ін.]; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2014. 128 с.

92. Місцеве самоврядування та верховенство права в Україні. URL:<http://amm.com.ua/projects/local-government/?do=cat&category=projects/local-government> (дата звернення 29.06.2021)

93. Мосумова А. К. Комплексна оцінка рівня кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. /А.К.Мосумова//Регіональна економіка та управління. 2018. № 4 (22). С. 74 –77.

94. «Публічне управління: проблеми та перспективи»: матеріали Міжн. наук.-практ. інтернет-конф., (м. Харків, 25 жовтня 2019 року). Харків : ТОВ «Константа», 2019. С. 56 –59.

95. Мосумова А. К., Гавкалова Н. Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. /А.К.Мосумова, Н.Л.Гавкалова// Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5018> (дата звернення 29.06.2021)

96. Мосумова А. К., Гавкалова Н.Л. Забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. : матер. між нар. наукової конф. [« Економічний розвиток спадщина Семена Кузнеця»] (Харків, 1-2 червня 2017). Харків.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017.

С. 36–38.

97. Мосумова А. К., Гавкалова Н.Л. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління : електронне наукове видання : збірник. 2020. № 2 (8). Київ:Ліра-К. URL: http://maup.com.ua/assets/files/expert/9/ekspert_3_9_2020.pdf (дата звернення 26.06.2021)

98. Мосумова А. К., Гордієнко Л.Ю. Роль комунікативної політики у забезпеченні ефективного функціонування органів місцевого самоврядування: тези допов. [Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : матеріали IV Всеукр-ї науково-практ. Інтернет-конф.], (Полтава, 21 квітня 2017) / Полтава: ПолтНТУ, 2017.

99. Мосумова А. К., Матвеев П. М. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. /А.К.Мосумова, П.М.Матвеев// Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. №14. С. 76 –81.

100. Науково-методологічне забезпечення формування кадрового потенціалу місцевого самоврядування в Україні : наук. розробка. авт. кол./ за заг. ред. Ю. П. Сурміна, І. В. Козюри. Київ: НАДУ, 2010. 40 с.

101. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні : централізація і децентралізація : монографія. Київ: УАДУ при Президентові України, 1997. 448 с.

102. Ноздріна Л.В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.

103. Одінцева Г. С., Мостовий Г. І., Амосов О. Ю. Державне управління і менеджмент : навчальний посібник у таблицях і схемах; Харків: ХарПІ УАДУ, 2002. 492 с.

104. Олуйко В. М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія. Київ: НАДУ, 2008, 418 с.

105. Ортинський В., Кісіль З., Ковалів М. Управління в органах

виконавчої влади: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 295 с.

106. Офіційний сайт Великобілозерської територіальної громади
URL: <https://vbilozerska-gromada.gov.ua/news/>(дата звернення 02.07.2021)

107. П'ять вдалих кроків до європейського проекту / О. Ключик, В. Комаровський, П. Косцелецький, В. Логвінов, С. Матюнін, О. Музичук. Варшава: Інститут Східноєвропейських Досліджень. 2009. 98 с.

108. Путівник керівника Успішна громада: надання якісних послуг громадянам та сприяння сталому розвитку. 2019 – U-LEAD з Європою.
URL:<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/527/RFL-UA-Web.pdf>.
(дата звернення 29.06.2021)

109. Петришина М. О., Колодяжний О. О. Зарубіжний досвід реформування місцевого самоврядування: на прикладі Франції та Польщі. /М.О. Петришин, О.О. Колодяжний//Молодий вчений. 2016. № 1. ч. 2. С. 47 – 51.

110. Пірен М. І. Політико-управлінська еліта України : соціо-психологічний аналіз : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2013. 424 с.

111. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. /Т.В.Покотило// Теорія та практика державного управління. 2015. № 1 (48). С. 185–191.

112. Положення про організацію роботи з кадрами у виконавчих органах Великобілозерської сільської ради, затверджене розпорядженням Великобілозерського сільського голови від 19.02.2021 № 46-ОД, 40с.

113. Прядко В. В., Пірен М. І. Кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. /В.В.Прядко, М.І Пірен// Вісник НАДУ. 2015.№ 3. С. 78–83.

114. Регламент виконавчого комітету Великобілозерської сільської ради восьмого скликання, затверджений рішенням Великобілозерської сільської ради від 07.12.2020 №1 -
https://rada.info/upload/users_files/25217686/216c97dee620e2b77b12131ae80e52

[95.pdf](#) (Нормативний документ Великобілозерської сільської ради), (дата звернення 02.07.2021).

115. Регламент Великобілозерської сільської ради Василівського району Запорізької області, затверджений рішенням Великобілозерської сільської ради від 09.12.2021 №3 - https://rada.info/upload/users_files/25217686/8fdf4ad35dbe783c611c78fb6fdcb149.pdf (Нормативний документ Великобілозерської сільської ради), (дата звернення 02.07.2021).

116. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р «Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80> (Нормативний документ Кабінету Міністрів України) (дата звернення 29.06.2021).

117. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 грудня 2017 р. № 974-р URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>. (Нормативний документ Кабінету Міністрів України) (дата звернення 29.06.2021).

118. Романенко Є. Моделі комунікативної політики держави та інструментальне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадськості. /Є.Романенко// Науковий вісник «Демократичне врядування». 2014. № 14. URL:http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk14/fail/romanenko.pdf (дата звернення 02.07.2021)

119. Серьогін С. М. Управління персоналом в органах публічної влади Навчальний посібник. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 200с.

120. Снігур С.П. Сучасний стан та проблеми функціонування

місцевого самоврядування в Україні на регіональному рівні. /С.П. Снігур// Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління». 2010. № 1. С. 349–356.

121. Сороко В. М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування. К.іїв: НАДУ, 2012. 260 с.

122. Статут Великобілозерської сільської територіальної громади Василівського району Запорізької області, затверджений рішенням Великобілозерської сільської ради від 26.10.2021 №65 - https://rada.info/upload/users_files/25217686/bff9b452d1ebac051233c7533c23bd4c.pdf (Нормативний документ Великобілозерської сільської ради), (дата звернення 02.07.2021)

123. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь / [К. Ващенко [та ін.]. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с.

124. Сурай І. Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. /І.Г.Сурай// Університетські наукові записки: часопис Хмельн. ун-ту управління та права. 2008. № 3. С. 329–330.

125. Ткачук В. А. Проблеми оцінювання якості та ефективності діяльності органів місцевої влади (зарубіжний досвід). /В.А.Ткачук//Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2013. № 5. С. 50 – 54.

126. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В. С., Сторонянської І. З. Львів: ДУ«Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2020. 531 с.

127. Указ Президента України Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (Нормативний документ), (дата звернення 02.07.2021).

128. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2005. 261 с.
129. Фуртатов В.С. Удосконалення механізму взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. /В.С.Фуртатов //Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу«Києво-Могилянська академія». Державне управління. 2010. т. 130, № 117. С. 66–70
130. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків: Право, 1996. 164 с164.
131. Чемерис А. Дієвість органів державного управління та органів місцевого самоврядування./А.Чемерис// Вісник Державної служби України. 2001. № 1. С. 52–60.
132. Щєбликіна І.О., Олексенко Р.І. Управління персоналом: навч. посіб.Сімферополь: ДІАЙП, 2012. 272 с.
133. Щєгорцова В. М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. /В.М. Щєгорцова//Державне будівництво. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_32 (дата звернення 02.07.2021).
134. Щєгорцова В.М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади України. /В.М. Щєгорцова// Державне будівництво. 2011. №1. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2011-1/index.html> (дата звернення 02.07.2021).
135. Яворська І. С. Кадровий потенціал та шляхи його підвищення. URL: <http://www.srw.kspu.edu/?p=684> (дата звернення 03.07.2021).